



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

”En trogen hund” eller ”den berömda bofinken”?

**En jämförande studie av redovisningsekonomens och
controllerns arbetsuppgifter**

Kandidatuppsats i företagsekonomi
Redovisning
Vårterminen 2016
Handledare: Johan Åkesson
Författare: Annie Olsson
Åsa Mattsson

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett tack till de respondenter och ekonomichefer som valt att lägga sin tid på att medverka i vår studie. Det hade inte varit möjligt att utföra denna studie utan er insats.

Vi vill också tacka vår handledare Johan Åkesson som kommit med tankeväckande synpunkter, vägledning och råd vilket fört arbetet med denna studie framåt.

Tack riktas även till våra opponenter för goda kommentarer och hjälp under tidens gång.

Sist men inte minst vill vi tacka våra fina familjer för allt fantastiskt stöd och tålamod.

Tack!

Annie Olsson och Åsa Mattsson
Maj 2016, Göteborg

Sammanfattning

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Kandidatuppsats, Redovisning VT 16

Författare: Annie Olsson och Åsa Mattsson

Handledare: Johan Åkesson

Titel: “En trogen hund” eller “den berömda bofinken”? - en jämförande studie av redovisningsekonomens och controllerns arbetsuppgifter

Bakgrund och problem: Då litteratur, fackpress och tidigare studier förespråkar en uppdelning av yrkesrollerna redovisningsekonom och controller men samtidigt påtalar att vissa arbetsuppgifter förekommer i båda rollerna är det av intresse för blivande verksamma inom respektive roll att fastställa vilka arbetsuppgifter som kan förväntas ingå.

Syfte: Studien syftar till att beskriva och jämföra redovisningsekonomens och controllerns arbetsuppgifter över tiden.

Avgränsningar: Litteraturen har begränsats till den utvecklingen som syns i Sverige de senaste 30 åren. Uppsatsen beskriver hur relationen, med avseende på arbetsuppgifter, redovisningsekonom - controller kan tolkas i sex svenska företag som på sina lokala kontors ekonomiavdelningar har controllers anställda (redovisningsuppgifterna förutsätts skötas på något sätt och hur är en del i problemställningen, förekomsten av controllers är däremot inte lika självklar). Samtliga företag i studien ingår som dotterföretag i större koncerner men studien bygger på uppgifter som berör det enskilda, självständiga kontoret i södra/västra Sverige. Den geografiska begränsningen blev en följd av att intervjuerna genomfördes via personlig kontakt.

Metod: Studien har genomförts som en kombination av dagboksanteckningar, enkätfrågor och intervjuer. Intervjuerna har använts efter dagboksanteckningarna för att få förtydliganden, djupare kunskap och i viss mån undvika tillfälliga avvikelser. I empirin har viss del av dagboksanteckningarna och enkätfrågorna redovisats kvantitativt medan öppna frågor från dagboksanteckningarna och intervjuerna redovisats kvalitativt. Det empiriska materialet har, i analysen, kopplats till den teoretiska referensramen, som mynnar ut i efterföljande slutsatser.

Resultat och slutsatser:

Redovisningsekonomens arbetsuppgifter ses, i denna studie, inte ha förändrats nämnvärt de senaste 30 åren, trots att viss tid har frigjorts via den tekniska utvecklingen, digitaliseringen. Controllerrollens innehåll har varierat i takt med att ekonomistyrningen i företag har utvecklats. Arbetsuppgifterna skiljer, till största delen, sig åt men det förekommer också att flera uppgifter utförs av båda rollerna. En önskan finns att rollerna ska skiljas helt vilket kan medföra att t.ex. kontrollern inte befattar sig med redovisningsuppgifter utan istället kan använda hela sin tid för de, för rollen, tillhörande uppgifterna. Då redovisningsekonomen förutspås en annan kombination

av arbetsuppgifter i framtiden, som följd av ytterligare digitalisering, kan det ändå innebära att rollerna konvergerar snarare än divergerar.

Förslag till fortsatt forskning: Antagande om huruvida redovisningsekonomens roll kommer att försvinna som följd av den digitala utvecklingen eller om det innebär andra arbetsuppgifter och i sådana fall hur detta påverkar controllerns vardag leder till vidare funderingar. Då denna studie snuddar vid betydelsen av SSC uppstår tankar kring hur det idag ser ut i de svenska företag som var tidiga med att placera SSC utomlands? Hur har arbetsförhållanden förändrats för de som arbetar på SSC, vilka karriärmöjligheter finns och vad innebär det för personalomsättningen?

Nyckelord: Redovisningsekonom, controller, arbetsuppgifter, dagboksanteckningar

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	2
1.2 Problemställning	2
1.3 Syfte	3
2. Referensram	4
2.1 Historisk bakgrund – Redovisning	4
2.2 Redovisning	4
2.3 Externredovisning	4
2.4 Extern redovisning – Intern redovisning	5
2.5 Redovisningsekonom	5
2.6 Controller	7
2.6.1 Controllerns nya roll; en studie med dagboksanteckningar	8
2.7 Shared Service Centers, SSC	9
2.8 Framtiden	9
3. Empirisk metod	11
3.1 Val av ansats	11
3.2 Val av metod	11
3.2.1 Urval	11
3.3 Genomförande	12
3.3.1 Etablering av kontakter	12
3.3.2 Framtagande av dagboksmall	12
3.3.3 Utförande	12
3.3.4 Bearbetning	13
3.4 Tillförlitlighet (reliabilitet) och validitet	13
4. Empiri	15
4.1 Dagboksanteckningar	15
4.1.1 Aktiviteter	15
4.1.2 Händelser	16
4.1.3 Kategorier	16
4.1.4 Arbetstid	18
4.2 Kortfrågor och övriga kommentarer	20
4.2.1 Utbildning och arbetslivserfarenhet	20
4.2.2 Titel	21
4.2.3 Samarbete	21

4.2.4 Övrigt och kommentarer	21
4.3 Intervjuer	21
4.3.1 Organisation	22
4.3.2 Redovisningsekonom vs. Controller	22
4.3.3 Egenskaper.....	23
4.4.4 Arbetsuppgifter - redovisningsekonomen	23
4.4.5 Arbetsuppgifter - controllern	23
4.4.6 Årscykel, månadsrapporter och veckoavstämning	23
4.4.7 Samarbete	24
4.4.8 SSC	24
4.4.9 Digitalisering	24
5. Analys	25
5.1 Beskrivning av yrkesrollerna enligt vald litteratur och empiri under de senaste 30 åren ...	25
5.1.1 Redovisningsekonomen	25
5.1.2 Controllern	25
5.2 Arbetsuppgifter	26
5.3 Skillnader.....	27
5.4 Likheter.....	28
5.5 Digitalisering, tid och SSC.....	28
5.6 Otydlighet	29
5.7 Framtiden	29
6. Slutsats	31
7. Referenser	32

Bilagor

Bilaga 1 – Dagboksmall

Bilaga 2 – Intervjuguide

1. Inledning

Så tidigt som i slutet av 1400-talet beskrev den italienska matematikern Luca Pacioli det arbetssätt med dubbel bokföring som ligger till grund för dagens redovisningsprinciper (Gleisner, Nilsson & Dahlgren, u.å.). Drygt 500 år senare kan vi i Framtidens Karriär (Winroth, 2013), en specialiserad affärsinriktad bransch- och karriärtidning, läsa att det fortfarande är redovisningsekonomen som behandlar de affärshändelser som ska redovisas samt säkerställer att skatter, moms och arbetsgivaravgifter betalas in. Redovisningsekonomen analyserar bokslut och upprättar bokslutsrapporter. I detta yrke ingår många rutiner och regler som ska följas.

Termen controller har använts i USA i drygt 100 år och kom till Sverige runt 1970 (Olve, 2008). Hans S. Mattsson beskriver 1987 "den svenska controllern" (vilken skiljer sig från den amerikanska) som "befriad från ansvaret för rutinuppgifter kring redovisningssystem och bokslut ska controllern ha kapacitet för att i stället stödja företagets affärer" (Olve, 2008, s. 61). Enligt tidigare nämnd, Framtidens Karriär (2013) arbetar en controller som en länk mellan ledning och ekonomiavdelning. Jan Lindvall (2009) framhåller controllern som en viktig yrkesroll för företag då controllern jobbar med styrfrågor och har ett ansvar för informationshanteringen i företaget.

Förutom den framväxande controllerrollen är en annan faktor som påverkat redovisningens utformning, och därmed troligen arbetsuppgifterna, införandet av Shared Service Centers, i fortsättningen kallad SSC. SSC innebär att flera verksamheters administration inom ett företag hanteras centralt. Enligt en studie utförd 2011 på uppdrag åt Cavendi, ett svenskt konsultföretag inom management, har fenomenet funnits i Sverige redan innan 2000-talet med uppgiften att "effektivisera den interna administrationen och även standardisera och öka kvaliteten på inkluderade funktioner och processer" (Krüger, Karlsson & Johansson, 2011, s. 3).

Samhällets digitaliseringsprocess uppmärksammas bl.a. i en rapport från Stiftelsen för strategisk forskning (SSF, 2014). Enligt denna kommer 89 % av redovisningsekonomers arbete att automatiseras inom de närmaste två decennierna. Majoriteten av årsredovisningar som produceras idag tar ca 6-7 månader att färdigställa. I framtiden förväntas det av redovisningsbranschen att de kan bistå med årsredovisningarna i realtid, enligt Bengt Skough, revisor på FAR (Svensk branschorganisation för redovisningskonsulter, revisorer och rådgivare)(2016). Skough säger vidare att

"Istället handlar det allt mer om att kommunicera vad siffrorna betyder. Det kan handla om att till exempel jämföra nyckeltal i branschen och diskutera kapitalbildning med mera. Och där tror jag ändå att människan behövs för en lång tid framöver".

Dan Brännström, generalsekreterare på FAR, uttalar sin tro på att behov av redovisningsekonomer kommer att finnas även i framtiden men i annan skepnad, då rollen innehåller mer analys och rådgivning (Brännström, 2016).

Efter World Economic Forum i Davos, januari 2016, ser lektor Jan Lindvall en utveckling av controllerrollen som kommer att kräva mer av individen. I en artikel skriven efter nämnda forum,

fokuseras det på controllerns förmågor idag, jämfört med vad som förväntas om tio år. Förmågorna diskuteras mer än vilka arbetsuppgifter som utförs men det påtalas att rollen kommer att gå mer åt strategiska inslag (Axelsson, 2016).

1.1 Problembakgrund

Historiskt sett har båda yrkesbenämningarna redovisningsekonom och controller funnits under lång tid, den sistnämnda främst utrikes t.ex. i USA. Medan redovisningsekonomen i Sverige kan spåras längre tillbaka blev controller ett mer känt begrepp under 1970-talet och har studerats av flera svenska forskare bl.a. Mattsson (1987) och Lindvall (2009).

Enligt Olve och Nilsson (2013) har controllerrollen tydliggjorts då en separation av ekonomifunktionen krävts som en följd av ett uppkommet behov att effektivisera redovisningsuppdraget och samtidigt frigöra tid för ekonomistyrning. Vi har under de senaste årtiondena kunnat ta del av uttalanden om hur ett mer digitaliserat och utvecklat samhälle antingen utrotar redovisningsekonomens roll eller ställer andra krav på denne. Arbetsuppgifter som efterfrågas kan vara analys, utvecklingsarbete och rådgivning vilka också, i vissa sammanhang, kan utläsas som de uppgifter som controllers kan/bör utföra. Med detta uppstår viss otydlighet om huruvida dessa roller, och därmed arbetsuppgifter, verkligen särskiljs idag. Hur väl stämmer teorin överens med den praktiska verkligheten? Detta upplevs som en viktig fråga för studenter som står inför val av yrkesroll och/eller fortsatta studier. Problemet kan bl.a. innebära att förväntningar på en yrkesroll inte stämmer överens med verkligheten och därmed kan studenten ha felaktig målsättning med framtida val. Att hitta litteratur, vilken hädanefter inkluderar fackpress, tidigare uppsatser och studier, som beskriver controllerrollens arbetsuppgifter och dess utveckling är absolut ingen svårighet vilket däremot kan påstås om redovisningsekonomens. Litteratur och studier kring bilden av redovisningsekonomen är lättillgänglig men för att hitta litteratur vad gäller de praktiska arbetsuppgifterna, vilket ändå finns, krävs djupare grävning i arkiv och databaser. Detta leder oss till antaganden om att den sistnämnda rollen har betraktats som mindre föränderlig och mer konstant vilket då blir intressant att se genom vår studie. Det kan också vara ett tecken på att controllerns roll är mer modern och därmed aktualiseras och uppmärksammas mer. Vi finner det svårt att hitta liknande studier som jämför controllerns arbetsuppgifter med redovisningsekonomens, en tidigare uppsats jämför revisorns roll med controllerns (Bogdo, Fröling & Sjöberg, 2013) och en annan redovisarens roll med controllerns (Siversson, 2014), dock har ingen av dessa samma upplägg med dagboksanteckningar som denna studie.

Med detta i åtanke blir det intressant att granska arbetsuppgifterna för de två yrkesrollerna redovisningsekonom och controller i sex svenska företag, vilket leder oss till följande problemställning:

1.2 Problemställning

Problembakgrunden mynnar ut i följande frågor:

-Vilka arbetsuppgifter möter redovisningsekonomer respektive controllers i sitt dagliga arbete?

- Finns likheter/skillnader i arbetsuppgifterna? Är dessa tydligt urskiljbara?
- Hur beskrivs yrkesrollerna redovisningsekonom och controller i läroböcker och studier av praxis som gjorts under de senaste 30 åren?

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva vilka arbetsuppgifter som en controller respektive redovisningsekonom kan möta i nutid, i praktiken och huruvida arbetsuppgifterna skiljer sig eller i vissa lägen är svåra att skilja åt. Med hjälp av denna studie hoppas vi kunna tydliggöra en eventuell förändring som de båda yrkesrollerna genomgått i Sverige de senaste 30 åren t.ex. vid digitalisering och införande av SSC samt redogöra för några antaganden rörande yrkesrollerna i framtiden.

Syftet kan därmed sammanfattas:

Syftet med studien är att beskriva och jämföra redovisningsekonomens och controllerns arbetsuppgifter över tiden.

2. Referensram

Vid val av referenslitteratur, sekundärkällor, har vi tagit hjälp av internetsök på svenska och engelska i bl. a. Google scholar, GUNDA och Emerald. Vi har också kontaktat och frågat personer med erfarenhet, t.ex. föreläsare, kursansvariga och tidigare studenter inom studiens område.

2.1 Historisk bakgrund – Redovisning

Rutiner för dubbel bokföring dokumenterades av munken Pacioli i Italien redan i slutet av 1400-talet. Detta bokföringssystem innebär att både vad företaget har (förmögenhet) och varför företaget har det (orsakerna) synliggörs. *Tillgångar* och *skulder* svara på frågan "vad?" och resulterar i *balansräkningen*, d.v.s. vad företaget har vid en viss tidpunkt och *intäkter* och *kostnader* svarar på frågan "varför?", d.v.s. visar de händelser som inträffat under en tidsperiod och resulterar i resultaträkningen. Genom att använda den dubbla bokföringen får företaget information i två dimensioner till skillnad från enkel bokföring som endast genererar balansräkning (Bengtsson, 2000). I svenska akademins ordbok kan följande beskrivning från 1904 läsas: "Bokföringen kan på sätt och vis betraktas som affärsrörelsens nervsystem, som genast gifver tillkänna, om inom någon rörelsens gren allt ej är, som det borde vara." (SAOB, u.å., hämtad 2016-04-28).

2.2 Redovisning

Bohlin, Brorström, Fihn, Hedenström och Malmqvist skriver i Redovisning BAS-planen (2000) att redovisning kan indelas i bokföring och övriga redovisningsfrågor och konkluderar att bokföring utgör grunden till såväl ämnesområdet företagsekonomi som ämnet redovisning. Till övriga redovisningsfrågor räknar författarna frågor som hur "olika rapporter skall ställas samman och hur olika tillgångar och skulder skall värderas i samband med rapporteringen" (s. 7) och påtalar att intresset för dessa frågor ökar i takt med samhällsutvecklingen i övrigt. Vidare nämns ytterligare en indelning då man skiljer på extern redovisning, även kallad affärsredovisning, och intern redovisning. Den förstnämnda är till största delen styrd av lagar och regler och riktar sig till intressenter utanför företaget. Den interna redovisningen, även kallad ekonomistyrning, används av bl.a. ledningen för att kunna fatta affärsmässiga beslut (Expowera, 2016).

Enligt Bokföringslagen (SFS, 1999:1078) och Årsredovisningslagen (SFS, 1995:1554) är vissa fysiska och juridiska personer bokföringsskyldiga. I lagarna tydliggörs bl.a. för hur bokföringen ska presenteras och avslutas med en årsredovisning och den sistnämndas uppbyggnad, innehåll och regler.

2.3 Externredovisning

Externredovisning är ett resultat av efterfrågan från de tänkta användarna av den redovisade informationen. Under lång tid har den styrts av nationella lagar och regler och även om det, i en alltmer globaliserad värld, blir mer och mer vanligt med harmonisering kring direktiven så finns

det i Sverige fortfarande tydliga lagar och regelverk för hur redovisningen ska utföras i vårt land (Marton, Lumsden, Lundqvist & Pettersson, 2012). Jan Marton (2013) definierar extern redovisning som ”redovisning som produceras av organisationer för användare som är utanför organisationen” (s.11). Marton betonar vidare att detta skiljer sig mot den redovisning som produceras för att underlätta den interna styrningen av ett företag, som benämns ekonomistyrning. Marton hänvisar bl. a. till att ett stort antal yrkesverksamma svenskar sysslar med redovisning för att påskina vikten av företeelsen liksom alla de resurser som läggs på att redovisningen ska vara rättvisande. 2014 fanns 24 513 st. redovisningsekonomer i Sverige enligt SCB (personlig kommunikation 9 maj 2016).

2.4 Extern redovisning – Intern redovisning

Betydelsen av den externa redovisningen för den interna styrningen varierar beroende av vad företaget fokuserar på (Gröjer, 2002). Om fokus är kontroll som ”verkliga kostnader i relation till budgeterade” spelar den externa redovisningen stor roll då den avspeglar de ”verkliga kostnaderna”. Skulle fokus handla om belöning utifrån uppnått resultat i den externa redovisningen finns en direkt koppling till intern styrning. Som motsatt exempel nämner Gröjer mobilisering, vilken bygger på känslor, intresse och motivation och därmed har mindre påverkan av extern redovisning. Gröjer sammanfattar att ”Den externa redovisningen fungerar som en finansiell utgångspunkt för den interna verksamhetsstyrningen.” (s. 42).

Olve (1988) skriver om avståndet mellan extern och intern redovisning och diskuterar hur decentralisering i svenska företag påverkat framväxten av ett behov av ekonomisk analys och styrning till skillnad från det traditionella ekonomuppdraget som avsett ”bokföringens fakta”. Författaren konstaterar vidare vikten av den fortsatta externa redovisningen men hur dess tidsrytm (t.ex. bokslut och delårsrapporter) styr redovisningsekonomen och diskuterar huruvida det är realistiskt att samma individer ska driva analyser och styrning. Olve ser en lösning i att dela uppdraget och hänvisar till benämningarna Accounting controller (redovisningschef) och Business controller (affärsekonom). Olve är dock tveksam till att använda controllerbegreppet överhuvudtaget i första fallet då han anser att redovisningschef eller redovisningsansvarig tydligare uttalar innehållet i denna.

2.5 Redovisningsekonom

Nordiska auktoriserade redovisningskonsulter, AR (2016; en nybildad, 2015, branschorganisation för redovisningskonsulter), beskriver arbetet som redovisare som en yrkesgrupp med ständigt ökat tryck till följd av att den kontinuerliga strömmen av nya regler och förordningar. Till det läggs, enligt AR, att ”Kundens behov ska tillgodoses, externa intressenter beaktas medan marginalen på pressade uppdrag ska täcka omkostnaderna.” (Auktorisera, 2016).

I en studie utförd av Baldvinsdottir, Burns, Nørreklit, och Scapens (2009) undersöker de hur synen på redovisningsekonomer har utvecklats sedan 1970-talet genom att granska annonser för olika bokföringsprogram. I sin undersökning kopplar de samman den bild annonserna förmedlar med hur de tror att kunden, d.v.s. redovisningsekonomerna, vill att de ska uppfattas. Den

utveckling som beskrivs börjar 1975 med den ansvarsfulla redovisningsekonomen, vilken följs 1985 av den intelligenta och rationella beslutsfattaren för att i början av 1990-talet ses som mer äventyrlig och spänningssökande för att avsluta studiens tidslinje 2005 med exempel som visar på en nästan hedonistisk bild. Författarna varnar för den senaste bilden vilken kan komma att ifrågasätta trovärdigheten för yrkesrollen.

Burns och Baldvinsdottir (2005) talar om vikten av olika antaganden, grundade på kontinuerliga mätdata, för att förutsäga trender och kommande roller hos redovisningsekonomer. Enligt författarna syns en förändring över en tioårs-period, med start runt 1995, som innebär att mer och mer tid läggs på affärsintegrerade roller som strategi och olika utvecklings- och förändringsuppdrag. Mindre tid läggs då jämförelsevis på att hålla koll på siffrorna, och därmed den finansiella situationen för företaget och agera som en sorts företagspolis.

En faktor som påverkat en redovisningsekonoms arbetsuppgifter är utvecklingen av bokföringsprogram. Ju mer avancerad teknologi som kommit att användas desto mindre tid läggs på traditionella arbetsuppgifter vilket medfört att tid har frigjorts för t ex proaktivt arbete i företaget (Baldvinsdottir, Burns, Nørreklit & Scapens, 2010). Vidare skriver författarna att det är programvaran samt informationsteknologin som formar redovisningsekonomens roll. I artikeln från 2010 uttrycker Baldvinsdottir et al. en risk med att redovisningsekonomer lägger för stor tilltro till olika bokföringsprogram på bekostnad av andra inslag vid beslutsfattande;

“The risk is that accountants may place their whole trust in the formal control systems per se, at the erroneous expense of observing and interacting with the informal and other complementary processes which together enable managers to make useful decisions.” (s. 409)

Med det som bakgrund tillsammans med det behov av tolkningar och sunt förnuft som de anser är betydande föreslår författarna ett återuppväckande av de “gamla” egenskaperna som “adopting a critical, cautious and even pessimistic outlook” (s. 409).

Att den svenska redovisningsregleringen 2012 är förhållandevis komplicerad slås fast av Marton et al. (2012). Författarna diskuterar och redogör för införandet av IFRS, International Financial Reporting Standards, och hur denna påverkar svensk redovisning och arbetet kring framtagandet av de finansiella rapporterna. Avsikten med IFRS påstår författarna vara en harmonisering av redovisning globalt. Fler och fler länder väljer att använda sig av detta regelverk men Sverige har dessutom fortfarande nationella lagar och regler som ska kopplas ihop med IFRS. Fler lagar och regler kräver mer rådgivning åt företagen sammanfattar Framtidens rådgivning, redovisning och revision - en resa mot 2025, en studie utförd 2013 på uppdrag av FAR. I studien förutspås även att efterfrågan på redovisningstjänster kommer att vara oförändrad medan efterfrågan på rådgivning ökar på bekostnad av revisionstjänster. Redovisningsuppgifterna kommer att förändras som följd av automatisering och det område som förutspås expandera och efterfrågas mest är just rådgivning då deltagarna i studien tror att bl.a. EU:s regelverk blir mer styrande.

2.6 Controller

Olve (1988) beskriver hur en svensk variant av controller vuxit fram från den amerikanska genom att ta bort den externa redovisningen, och använder sig av vad han kallar en ”formel”:
(s.10)

$$\frac{\begin{array}{l} \text{amerikansk controller} \\ -\text{ansvar för bokslut och redovisning (och ibland redovisningssystem)} \\ +\text{ansvar för strategifrågor och "affärer"} \end{array}}{= \text{svensk controller}}$$

Mattsson, (1987) skriver att svenska företag kan ha missuppfattat controllerns yrkesroll då den uppfattades som en kontrollant och att detta kan vara en förklaring till ett tidigare svagt intresse för rollen i svenska företag.

Att controllern började användas mer i Sverige i slutet på 1960-talet kan kopplas till bl.a. “divisionaliseringssvågen” (Mattsson, 1987). Divisionalisering innebär att fokusera på finansiella mål på olika nivåer, från ägarnas avkastningskrav och sedan nedbrutet till divisioner och avdelningsmål (Nilsson & Olve, 2013).

Mattsson (1987) genomför två empiriska studier för att analysera controllerns ställning i svenska företag. Resultatet av studierna visade att den svenska controllerns huvuduppgift var att arbeta med ekonomistyrning;

“den svenska controllerns huvuduppgift är således att medverka till bättre lönsamhet och starkare finansiell ställning, genom att påverka beslutsfattande och beteende hos den organisatoriska enhet han arbetar med” (s. 54).

Det visade sig också i båda studierna att, i ca 50 % av fallen, arbetade controllern även med bokslut och redovisning. Mattsson skriver att detta är ett problem då detta kan ta för mycket tid och uppmärksamhet från controllern och riskerar att bli på bekostnad från den ursprungliga tanken med yrkesrollen. Vidare resonerar Mattsson om otydligheten av vad som ingår i controllerbegreppet och säger att controllern har liknats vid ”den berömda bofinken” (s.10). Han anser också att det är bara personer med controlleruppgifter som ska kallas controller, detta för att inte göra betydelsen och värdet av arbetet oklart.

Den första Controllerhandboken kom ut 1986 med syfte att bl.a. förklara controllerns roll och dennes uppgifter. Därefter har det givits ut 10 upplagor, den senaste 2013. Den har uppdaterats över tid så att den matchar förändringar i företagen och hur företagen styrs. Utifrån dessa förändringar har böckernas innehåll genomgått två faser. Under den första fasen (1986-1991) var tanken med böckerna att förklara controllers roll, uppgifter och placering i organisationen. Controllerns uppgift blev här beskriven som att arbeta så att divisionaliseringen skulle fungera, alltså ta fram finansiella mål för de olika enheterna. Andra fasen, med start 1992, kom mer att handla om effektivisering och betoning av företagets processer, vilket bidrar till lönsamheten för företaget. Kunder och leverantörer hamnade mer i blickfånget och nya styrmått började användas som exempelvis kvalitet och produktivitet. Detta sågs som en växling från vertikal till horisontell styrning i vilken controllerns nya roll innefattade att stödja ledningen i denna utveckling (Nilsson & Olve, 2013).

Magnusson (2008) uttrycker att stor del av controllerns tid går till att delta i projekt. Projekt är oftast engångsaktiviteter som inte går att göra på rutin, exempelvis vid nya investeringar eller vid leverans till kunder som kräver något speciellt (Söderlund och Magnusson, 2013). Magnusson (2004) skriver att man "kan skilja mellan styrning *av* respektive *i* projekt" (s. 450). Den första beskrivningen handlar om att arbeta med helheten för projektet och skapa en lämplig utgångspunkt för det. Den andra handlar om uppgifter för att uppnå mål för projektet.

2.6.1 Controllerns nya roll; en studie med dagboksanteckningar

Jan Lindvall (2009) använde sig av intervjuer, dagboksanteckningar, sociogram och internetbaserade enkäter för att genomföra en studie som mynnade ut i boken "Controllerns nya roll". Lindvall ser i företag en utveckling från snäva, odefinierade, till mer omfattande och mer väldefinierade ansvarsområden och lyfter fram controllerrollen som en yrkesgrupp vilken är särskilt viktig i företagets utvecklingsarbete då den arbetar med informationshantering. Detta anser Lindvall leder till en ny roll med ökat intresse för strategi. Controllern behöver enligt Lindvall, i sin roll, ta hänsyn till företagets historia, nuläge och framtidsutsikter, dvs. en bred och god kunskap om företaget, vid såväl sitt eget agerande som i sitt samarbete med andra medarbetare, för att utveckla verksamheten och därmed företagets effektivitet. Lindvall kan därmed tolkas säga att en controller behöver ha arbetat ett tag inom företaget för att besitta den kompetens som krävs för att utföra ett fullgott arbete. Från att tidigare varit ett snävt arbetsområde utan stora kontaktytor och lågt kunskapsutbyte inom och mellan olika företag anser Lindvall att med övrig utveckling uppstår också behovet av utbyte mellan olika controllers både i olika delar av företaget och mellan företag.

Studien leder till ett antal slutsatser, bl.a.:

Controllern möter i sin vardag en variation av upprepade och mindre upprepade arbetsuppgifter. Precis som för andra yrkesroller har samarbetsbehovet ökat och därmed läggs mer tid på möten, cirka hälften av controllerns tid används till ensamarbete och resten till samarbete i olika former. Då controllern ofta har ett helhetsperspektiv krävs många kontaktytor men de är istället inte så djupa.

Controllerns arbetsuppgifter som utläses i studien delar Lindvall in under sex rubriker;

1. Produktion av information (inhämta, kvalitetssäkra data och framställa rapporter),
2. Analys av information (jämförande analyser, historiskt, reaktivt och proaktivt, avvikelseanalyser),
3. Beslut utifrån information (investerings- och allokeringsbeslut, kalkylering),
4. Kommunera framtagen information.
5. Social
6. Annat

Av de deltagande controllernas tid i Lindvalls studie används ca 21 % av arbetsdagen åt framställning av information, 18 % åt analys och 30 % åt kommunikation. Övrig tid delas mellan de återstående, mindre posterna. Lindvall får ett resonemang om att controllers fortfarande gör "mycket volymbaserat ekonomiskt produktionsarbete" (s. 139) trots försök att särskilja arbetsuppgifter för olika roller genom bl.a. SSC. Detta, i sin tur, skapar enligt Lindvall, en felfördelning av tid då för lite av den blir kvar till värdeskapande analys. Lindvall diskuterar inflytandet över det egna arbetet och ser en paradox i att å ena sidan är det önskvärt att

controllern agerar självständigt då konkurrenskrav kräver snabbhet och flexibilitet men å andra sidan begränsas inflytandet då ökad samordning eftersträvas. Controllerna har, enligt Lindvall, till stor del möjlighet att själva initiera sina arbetsuppgifter men kan också styras av ett företags rutiner, överordnad chef eller medarbetare.

2.7 Shared Service Centers, SSC

Shared service centers (SSC) har blivit mer populärt att använda inom både privat och offentlig sektor (Schulz & Brenner, 2010). Enligt Krüger et al. (2011) har flera företag, med målet att kostnadseffektivisera, slagit samman sina befintliga ekonomiavdelningar till en central verksamhet som då kommer att ses som en egen kund-/leverantörsenhet. Detta skapar andra, nya utmaningar som "uppföljning av servicegrad, etablering av en bra kund/leverantörsrelation samt förmåga att bedriva processutveckling tillsammans" (s. 5). Ejdemark och Nilsson (2006) beskriver SSC på liknande sätt med tillägget att det kommer att frigöra tid för organisationen att arbeta strategiskt och fokusera på kärnverksamheten. Enligt Olve (2013) innebär koncentrationen av redovisningsarbetet i SSC att detta kan effektiviseras och att man kan dra stordriftsfördelar genom att ha det samlat. Genom SSC samlas hanteringen av redovisningen vilket ger controllers möjlighet att ägna mer tid till sina tänkta uppgifter, detta i ett försök att renodla de olika rollerna.

Enligt Ejdemark och Nilsson (2006) kan det vid införande av SSC vara bra att göra en uppdelning t.ex. tar de upp ekonomiadministrationen:

- “1. Transaktionshantering, till exempel leverantörsfakturor
2. Redovisning, till exempel bokslut
3. Controlling, till exempel uppföljning och analys av anslagsförbrukning” (s.19)

De anser att de två första punkterna lämpar sig bra att skötas av SSC. Det som avgör om vissa uppgifter är lämpliga för SSC beror på hur nära uppgifterna är kärnverksamheten och hur mycket kunskap om verksamheten man måste ha. Uppgifter som kräver speciell kompetens eller uppgifter med nära kundkontakt lämpar sig inte för SSC. Författarna skriver också att en förutsättning för SSC är att uppgifterna som ska utföras kan standardiseras.

Per Thilander (2015) skriver att SSC kan göra att arbetsuppgifterna för redovisningsekonomerna blir "alltför specialiserade, monotona och repetitiva". Detta kan resultera i att graden av effektivitet hos den anställde blir sämre. Därför är det viktigt vid införande av SSC att se till att kunna tillfredsställa sina anställda med lockande arbetsvillkor.

2.8 Framtiden

Efter en studie utförd för att se hur framtidens teknikutveckling och automatisering påverkar olika yrkesroller i USA gav SSF, Stiftelsen för Strategisk Forskning (2014), i uppdrag till Stefan Fölster, nationalekonom och professor vid KTH, att utreda hur detta motsvaras på svensk marknad. Studien visar att inom 20 år förutspås 53 % av jobben i Sverige kunna vara datoriserade och därmed i farozonen. Vidare dras slutsatsen att sannolikheten för att bokförings- och redovisningsassistenter tas över av datorer är 97 % och redovisningsekonoms,

administrativa assistenters m.fl. uppgifter beräknas datoriseras till en sannolikhet av 89 %. Yrken som kräver kreativitet upplever inte så stor sannolikhet att försvinna (SSF, 2014).

Den nyss nämnda utvecklingen ifrågasätts av Dan Brännström, generalsekreterare i FAR, som påstår att digitaliseringen innebär större krav på rutiner som säkerställer att siffror stämmer, vilket blir uppgifter för redovisningskonsulten (Brännström, 2016). Brännström hävdar vidare att även om vissa "traditionella arbetsuppgifter som registrering av verifikationer" kan automatiseras skapar det samtidigt utrymme för analys och rådgivning. Bollplank och rådgivning efterfrågas av kunderna enligt undersökningen Kundmonitorn 2015 (Marténg, 2016). Olve (1988) sammanfattar i sin bok "Controllerns roll - konturer av en affärsekonom" att "ALLA EKONOMER SKA INTE VARA CONTROLLERS!" (s. 33). Han påtalar också hur beklagansvärt det är att rollen som informationsproducent eller hanterandet av traditionell redovisningsdata blir nedvärderat eftersom det är viktiga funktioner som alltid kommer att behövas. Redan 1988 funderar Olve över om benämningen controller är "urvattnad och svåränvänd" (s.53) och föreslår istället att businesscontrollern benämns affärsekonom. I en artikel i Civilekonomen (2016, nr 3), som bl.a. hänvisar till World economic forum 2016, redogörs för vilka förmågor man tror blir de viktiga för controllern 2020. Jämfört med de förmågor som anses viktiga idag är de fem första samma, fast i olika ordning, förutom att "kreativitet" finns med 2020 i utbyte mot "bra på förhandling" som sjunker till en nionde plats från dagens femte. Övriga förmågor som ligger i topp är "kunna lösa komplexa problem", "kritiskt tänkande", "god social kompetens" och "bra samarbetsförmåga" (Axelsson, 2016).

3. Empirisk metod

3.1 Val av ansats

Patel och Davidson (2011) skiljer på tre olika typer av undersökningar; explorativ, hypotesprövande och deskriptiv. Den sistnämnda framställs av nämnda författare som en beskrivande undersökning, t ex "beskrivningar av nutid" (s. 13) vilket stämmer väl överens med denna studies ansats. Vidare skrivs att deskriptiva undersökningar vanligen innebär grundliga och detaljerade undersökningar av begränsade fenomen. De fenomen som avses i denna studie är arbetsuppgifter för respektive yrkesroll, redovisningsekonomen och controller. Studien ses som deskriptiv med explorativa inslag då flera olika tekniker används för att samla in kunskap, vilket är ett kännetecken för det sistnämnda.

3.2 Val av metod

Vi har valt att använda oss av en kombination av dagboksanteckningar, enkätfrågor och intervjuer liksom Jan Lindvall gör i sin studie från 2009. Patel och Davidson (2011) betonar att vid användande av dagboksanteckningar som ska bearbetas kvantitativt bör så noggranna anvisningar som möjligt ges. Författarna föreslår ett sorts schema för deltagarna, i fortsättningen kallade respondenterna, att fylla i. I slutet av dagen bad vi den dagboksförande respondenten att via tilläggsinformation uttala sig om dagen hade varit representativ eller vad som annars hade utmärkt sig som avvikande, vilket i sin tur medförde ett kvalitativt inslag, liksom en sista möjlighet för respondenten att uttrycka sig fritt kring egna reflektioner i ärendet. Med andra ord innehåller analysen av dagboksanteckningarna en blandning av kvantitativ och kvalitativ bearbetning. Patel och Davidson (2011) diskuterar förhållandet mellan kvantitativt och kvalitativt inriktad forskning och påstår att huvuddelen av dagens forskning är ett mellanting av dessa båda. Vid de intervjuer som genomfördes med ekonomichefer ställdes öppna frågor via en upprättad intervjuguide (Bryman & Bell, 2013) vilket också ger ett kvalitativt inslag. Intervjuguiden användes vid semistrukturerade intervjuer som spelades in i de fall det tilläts av den intervjuade. Anteckningar fördes och låg sedan till grund för det som redovisas i empirin.

3.2.1 Urval

Primärkällorna, d.v.s. våra respondenter i dagboksstudien samt personerna som intervjuats har hittats genom vissa urval: sex svenska företag, till vilka det fanns indirekta kontakter (bekantas bekanta) och som på sina lokala kontors ekonomiavdelningar har controllers anställda. Det förutsätts att företaget på något vis sköter sina redovisningsuppgifter men då hanterandet av dessa är en del av det studien undersöker vill vi framförallt säkerställa att det finns controllers på företaget vilket inte ses som lika självklart. Det är fyra redovisningsekonomer och fyra controllers, som har ansett sig ha tid att hjälpa oss. Fyra tilltänkta respondenter valde att inte delta i studien med anledning av hög arbetsbelastning vid tiden för studien. Respondenterna har fått i uppgift att skriva dagbok, därutöver har tre ekonomichefer på kontor där några av respondenterna arbetar intervjuats.

Samtliga företag i studien ingår som dotterföretag i större koncerner men vi har inriktat studien till uppgifterna som berör det enskilda, självständiga kontoret i södra/västra Sverige. Den geografiska begränsningen blev en följd av att vi utförde intervjuerna genom att träffa ekonomicheferna personligen.

Vid val av referenslitteratur, sekundärkällor, har vi tagit hjälp av framförallt internetsök men också genom att kontakta och fråga personer med erfarenhet inom studiens område.

3.3 Genomförande

3.3.1 Etablering av kontakter

Kontakt etablerades via telefon och därefter förtydligande meddelande via e-post med olika befattningshavare i chefs/ledarposition på samtliga deltagande företag som i sin tur har vidarebefordrat förfrågan till berörda. Samtliga deltagare och företag har lovats anonymitet för att vi på så sätt tror att deltagarna kan vara mer detaljerade i sina svar, vi ser heller ingen betydelse för studiens resultat beroende på vilket företag eller vem respondenten är.

3.3.2 Framtagande av dagboksmall

Vid skapandet av den mall som skulle komma att bli underlag för dagboksanteckningarna valde vi att inleda med övergripande kortare frågor, liknande enkätfrågor, kring exempelvis utbildning och antal år i tjänsten för att ge en bild av tillförlitligheten av uppgifterna vi får. Vid dagboksanteckningarna gavs förslag, för att exemplifiera och därmed förtydliga vad vi efterfrågade, på olika arbetsuppgifter som deltagarna kunde använda. Det lämnades också utrymme för egna beskrivningar eller anteckningar samt en begäran om uppskattning i procent av hur stor andel av arbetsdagen som använts för respektive arbetsuppgift. I slutet av varje dags anteckningsfält ombads respondenten uttrycka sig om huruvida dagen varit typisk eller om den på något sätt särskiljt sig och i sådana fall hur.

Vi valde att använda oss av Excel när vi gjorde mallen till dagboksanteckningarna då detta är ett program som de flesta hanterar och har tillgång till. Vi ville göra det enkelt för deltagarna att fylla i och minska risken för bortfall.

3.3.3 Utförande

Under tre dagar fick respondenterna föra dagboksanteckningar enligt den mall de fått via e-post (bil.1). Detta genererar ett underlag om 24 dagars anteckningar vilket vi anser rimligt för studiens omfattning. Efter analys av dagboksanteckningar följdes dessa upp med intervjuer med tre ekonomichefer på berörda kontor för att diskutera utveckling av de båda yrkesrollerna och varför det ser ut som det gör idag. Intervjuerna innehöll frågor från den upprättade intervjuguiden (bil. 2), studiens problemformulering och de svar som givits via dagboksanteckningarna. Vid intervjuerna fördes anteckningar och då det tilläts spelades de in för att vi lättare skulle kunna gå tillbaka och lyssna på utvalda delar.

3.3.4 Bearbetning

Dagboksanteckningarna bearbetades kvantitativt genom att kategorisera svaren och föra in dem i tabeller och diagram. Kategorierna i empirin har skapats utifrån vad respondenterna har kallat sina aktiviteter. Målet med kategoriseringen har varit att minska och samla aktiviteterna till färre och därmed mer överskådliga grupper. Svaren som gavs under kortfrågor och övrigt i dagboksanteckningarna samt svaren från intervjuerna bearbetades kvalitativt genom att de skrevs ner för att kunna jämföras med varandra och den teori som återfinns i referensramen. Resultaten av bearbetningen i förhållande till referensram och studiens problemställning redogörs sedan för i analysavsnittet.

3.4 Tillförlitlighet (reliabilitet) och validitet

Bryman och Bell (2013) skiljer på områden som kopplas till reliabilitet d.v.s. tillförlitlighet, och validitet utifrån vilken forskningsmetod som används, kvantitativ eller kvalitativ. Författarna beskriver triangulering som en metod då man säkerställer validiteten av resultaten genom att använda de båda, nyss nämnda, forskningsmetoderna. I vår studie ställs de kvantitativa dagboksanteckningarna mot de kvalitativa intervjuerna och tilläggsinformationen vilket bör öka tillförlitligheten, då intervjuerna bekräftade resultaten från dagboksanteckningarna.

Då vi inte har träffat någon av respondenterna har vi inte kunnat påverka deras svar eller tolkningen av dessa på något särskiljande vis. Vid intervjuerna användes samma upprättade intervjuguide till samtliga ekonomichefer men då det var semistrukturerade intervjuer kan frågorna ha skiljts något åt och även viss anpassning till situationen i form av t.ex. kroppsspråk och mimik, det har dock eftersträövats att ha ett fokuserat och professionellt förhållningssätt. Vid hanteringen av informationen från intervjuerna är det svårt att vara helt objektiv vilket kan leda till mindre validitet enligt Patel och Davidsons (2011) beskrivning inom kvalitativa studier. Vi har ingen personlig relation till någon av respondenterna eller ekonomicheferna. Samtliga respondenter och ekonomichefer har mer än tio års erfarenhet av arbete inom ekonomi, alla har varit villiga att delge så mycket information i ämnet som möjligt och har också påtalat avvikelser eller uppmärksammat oss på olika faktorer som de anser betydelsefulla. Detta tyder på en god tillförlitlighet vad gäller våra källor.

Vi har uppmärksammat på att underlagen styrs av när i månaden och på året de tre dagarna som ligger till grund för studien väljs. Därmed kan vi konstatera att ett annat resultat skulle kunna bli följden beroende av vid vilken tidpunkt studien genomförs. Detta kan liknas vid det som Patel och Davidson (2011) kallar slumpinflytande som leder till minskad reliabilitet. Vi har dock försökt minska denna inverkan genom att ställa frågan om dagen är representativ och har då fått kommentarer som förklarat eventuella avvikelser. En studie baserad på fler perioder under året hade antagligen givit ett mer tillförlitligt underlag.

Vi anser att antalet respondenter är tillräckligt i en studie med denna tidsomfattning men inser också att fler respondenter hade bidragit till större tillförlitlighet i resultatet. Det bör dock påpekas att i analys och slutsatser för yrkesrollerna var för sig är antalet respondenter (fyra st.) för få för att generera relevant data i större sammanhang. För att minimera hur antalet har

påverkat resultatet har vi följt upp med intervjuer av chefer som har en mer övergripande syn och därmed har kunnat uttala sig om faktorer som har stuckit ut på något vis. Vi kan konstatera att den kvantitativa delen av studien har god validitet, vilket enligt Patel och Davidson (2011) innebär att mäta det som ska mätas. Detta gäller för vår mätning av arbetsuppgifter då vi avsåg att undersöka vilka arbetsuppgifter redovisningsekonom- respektive controllerrollerna möter för att, i nästa steg, kunna avgöra om yrkesrollerna är tydligt uppdelade eller inte. Då våra respondenter arbetar på de lokala kontoren begränsas studien till hur arbetsuppgifterna ser ut där, m.a.o. studeras t.ex. inte redovisningsekonomens uppgifter på ett SSC, vilket skulle kunna ligga till grund för en ytterligare studie.

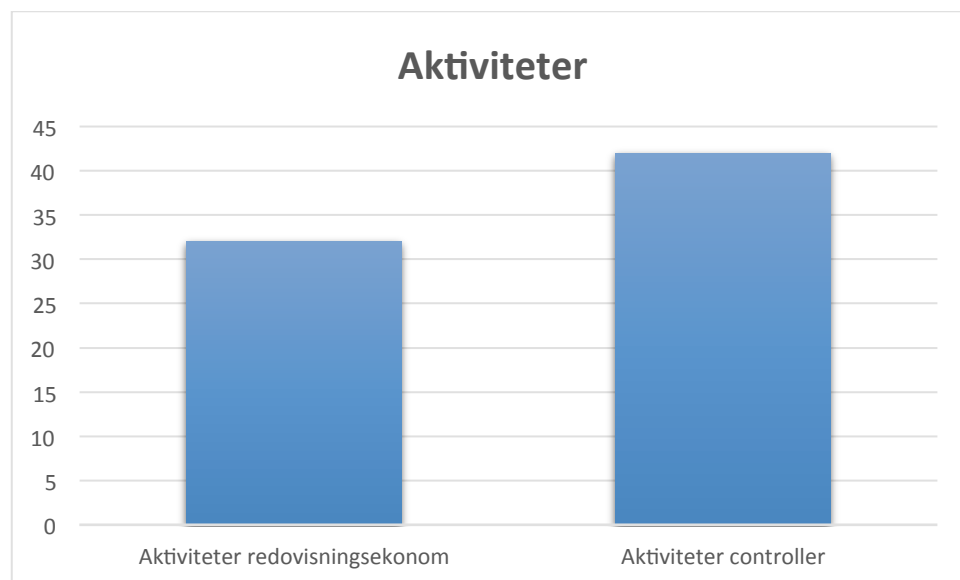
4. Empiri

Under en enveckasperiod fick åtta personer, även kallade respondenter, fyra redovisningsekonomer/ chefer och fyra controllers föra dagbok under tre valfria dagar. Vi skickade dem en dagboksmall, i form av en Excel-fil, som de ombads använda. Mallen innehöll inledningsvis några kortfrågor angående respondentens bakgrund samt en punkt "övrigt" där respondenterna fick skriva fritt om saker de tyckte var värda att nämna. Dessa båda inslag kommer senare i detta kapitel att behandlas kvalitativt tillsammans med resultatet av de tre intervjuer som genomförts med ekonomichefer från de olika kontoren. Resultaten av dagboksanteckningarna kommer att behandlas kvantitativt. Begreppen aktiviteter, händelser och kategorier kommer att användas i empirin. För att tydliggöra begreppen innebär aktiviteter de arbetsuppgifter, moment, som respondenterna säger sig utföra, händelser är det antal gånger som aktiviteterna utförs och, för att skapa en jämförbar överblick, grupperas aktiviteterna i olika kategorier.

4.1 Dagboksanteckningar

4.1.1 Aktiviteter

Liksom Lindvall (2009) kallar vi de olika moment som respondenterna har angett att de utför under sina tre dagar var för aktiviteter. Under de totalt 24 dagar som studien ger upphov till kan vi räkna 74 olika aktiviteter vilka utförs varierat en till sex gånger. Vi delar in aktiviteterna i redovisningsekonomens respektive controllers och ser då att den förstnämnda gruppen har lägre antal aktiviteter, 32 st. jämfört med den sistnämnda som då har 42 st.



Figur 4.1 Antal aktiviteter uppdelade på de olika yrkesrollerna

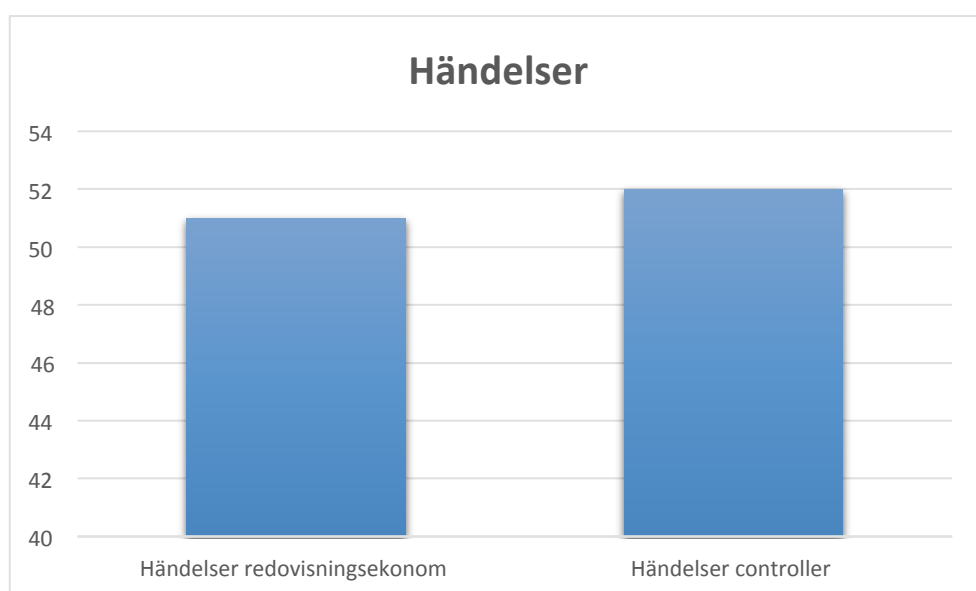
Vidare kan vi se att redovisningsekonomerna upprepar fler aktiviteter fler gånger än vad kontrollerna gör, m.a.o. mindre variation i aktiviteter men flera av dem utförs oftare (tabell 4.1).

Tabell 4.1 Uppdelning av aktiviteterna utifrån hur många gånger de upprepas.

	Redovisning	Controller
Aktiviteter som utför en gång	24	34
Aktiviteter som upprepas två ggr	1	6
Aktiviteter som upprepas tre ggr	5	2
Aktiviteter som upprepas fyra ggr	1	0
Aktiviteter som upprepas fem ggr	0	0
Aktiviteter som upprepas sex ggr	1	0

4.1.2 Händelser

Vid beräkning av summan av totalt antal gånger aktiviteter har genomförts uppkommer det som här kallas händelser. Det är nästan lika många händelser för yrkesrollerna, 51 st. respektive 52 st., men som tidigare nämnts är det större variation för controllergruppen.



Figur 4.2 Fördelning händelser

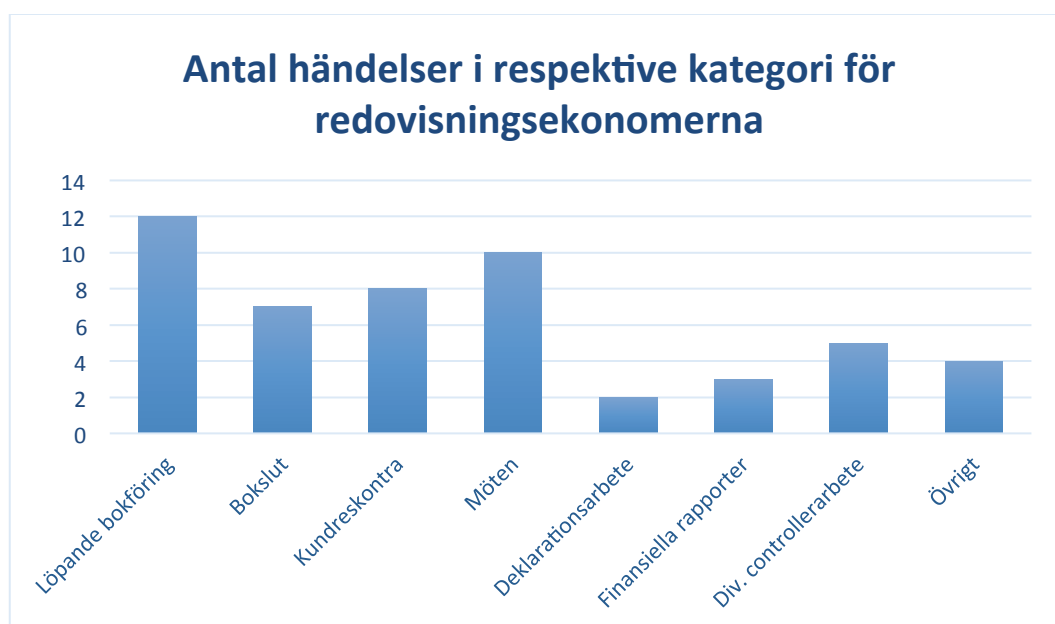
4.1.3 Kategorier

Då det är i studiens intresse att jämföra arbetsuppgifterna för respektive yrkesroll väljer vi att kategorisera de olika aktiviteterna under passande rubriker. I respektive yrkesroll finns även en kategori med, till den andra yrkesrollen tillhörande, arbetsuppgifter (tabell 4.2).

Tabell 4.2 Yrkesrollernas olika kategorier

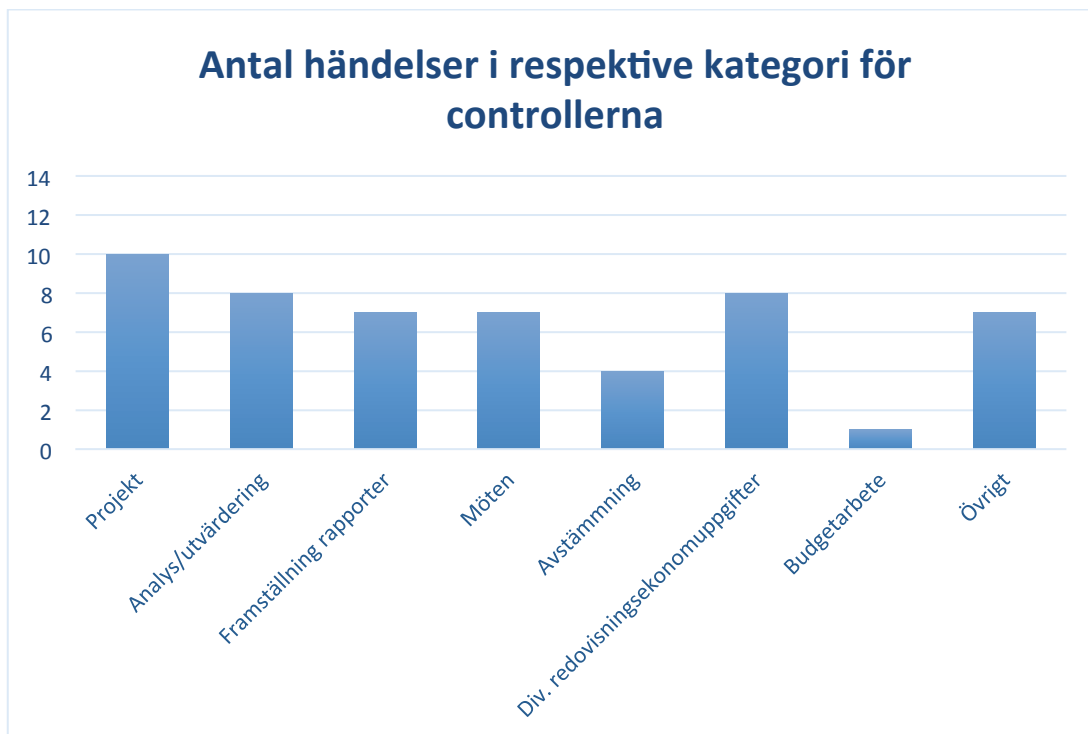
Redovisningsekonomernas olika kategorier	Controllernas olika kategorier
Löpande bokföring	Projekt
Bokslut	Analys/Utvärdering
Kundreskontra	Framställning rapporter
Möten (t.ex. ledningsgrupp, veckomöten, gruppdiskussioner)	Möten (t.ex. veckomöte, ledningsmöte och introduktionsmöte)
Deklarationsarbete	Avstämning
Rapporter (finansiella)	Budgetarbete
div. Controlleruppgifter; innebär i detta fall utredning, beräkningar och sammanställningar av div projekt som t ex CAPEX- rapportering (nya investeringar).	div. Redovisningsekonomuppgifter; innebär i detta fall bokningar, kontering, kontoavstämningar och transaktioner.
Övrigt (t.ex. mail, administrativt arbete)	Övrigt (t.ex. mail, egen fortbildning, administrativt arbete)

Antal händelser som hänförs till varje kategori synliggörs i stapeldiagram (figur 4.3 och 4.4).



Figur 4.3 Antal händelser i respektive kategori för redovisningsekonomerna

I figur 4.3 syns en variation i antal vad gäller hur många gånger varje kategori upprepas, alla kategorier upprepas olika många gånger.

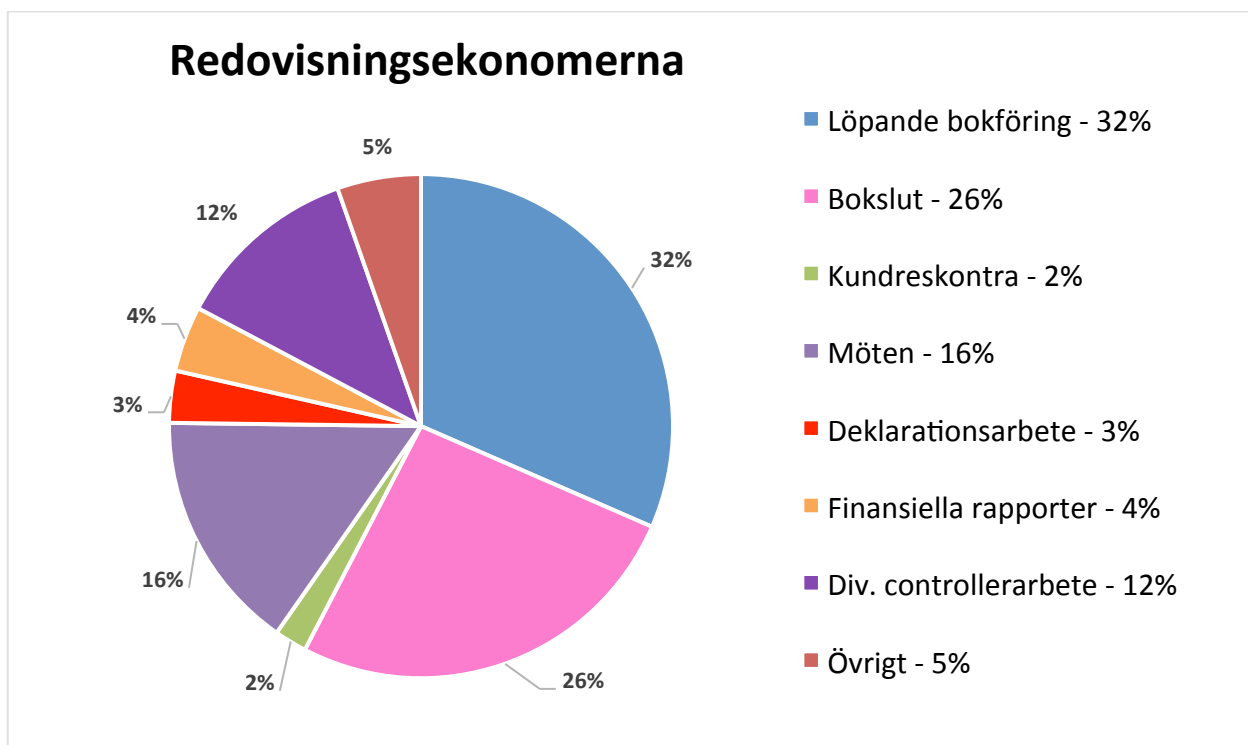


Figur 4.4 Antal händelser i respektive kategori för controllerna

I figur 4.4 kan utläsas att controllerna inte har så stor spridning vad gäller hur många gånger kategorierna upprepas jämfört med redovisningsekonomerna. Tidigare konstaterades dock att controllerna har större variation i aktiviteter än redovisningsekonomerna, vilket i de åtta kategorierna ovan kan förklaras med att exempelvis projekt innebär flera olika aktiviteter liksom möten.

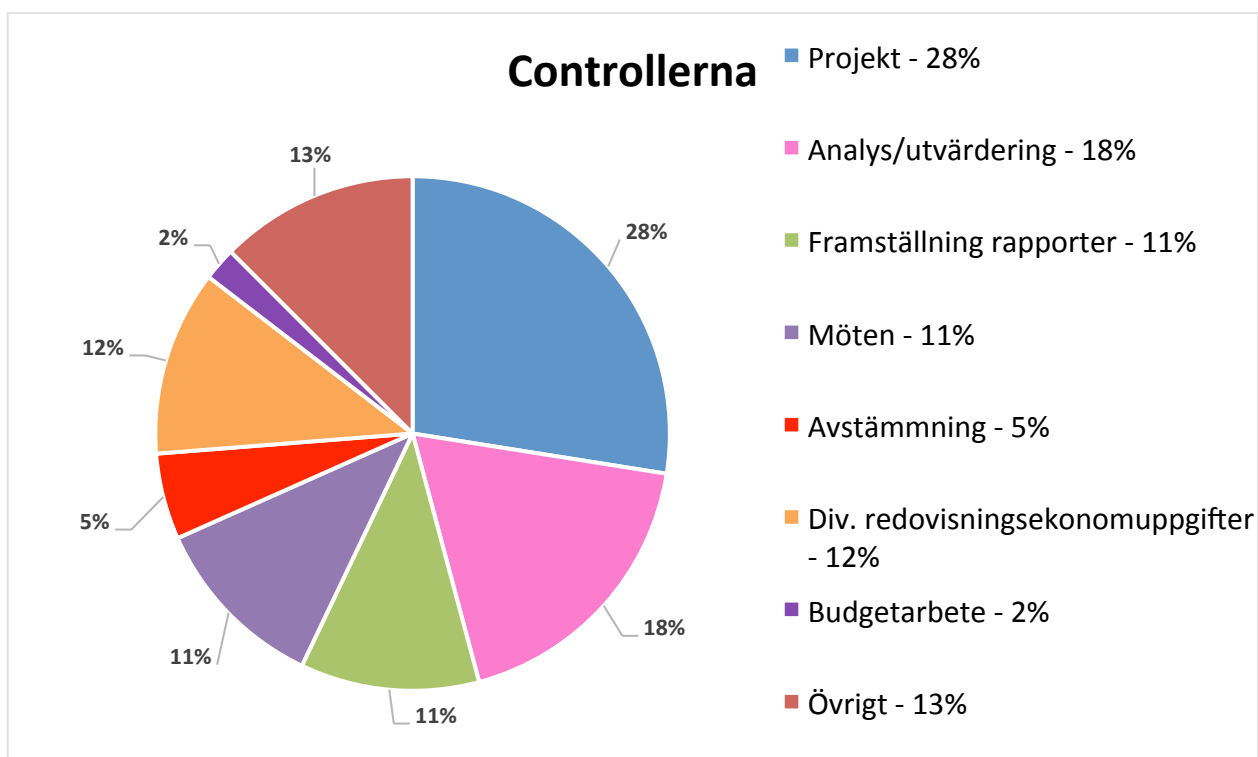
4.1.4 Arbetstid

En sammanställning upprättas sedan över den andel av tid (%) som respektive yrkesroll använder för de arbetsuppgifter som ingår i respektive kategori (figur 4.5 och 4.6).



Figur 4.5 Andel av redovisningsekonomernas tid som används i respektive kategori

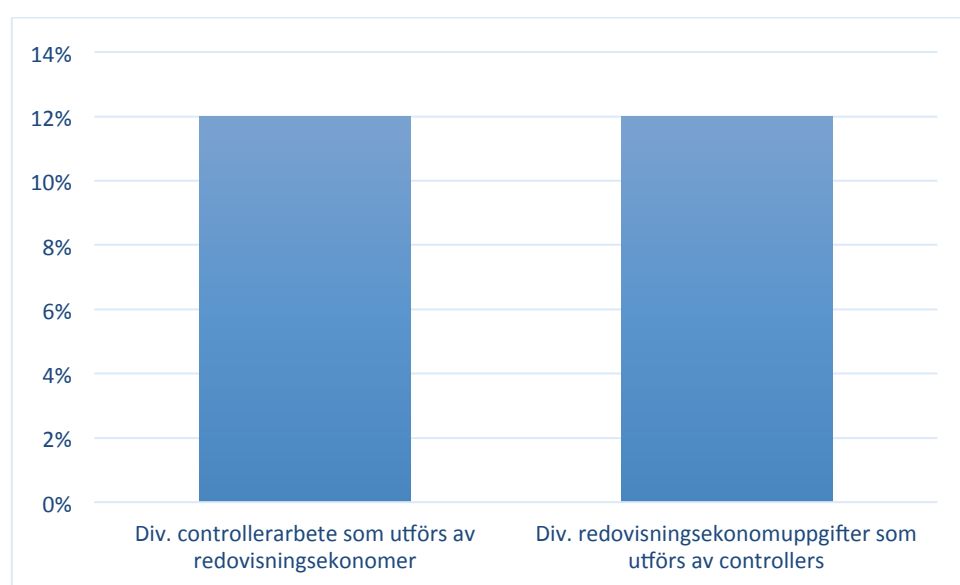
De kategorier, vars innehåll, tidigare visades upprepas flest gånger är, i nämnd ordning; 1. löpande bokföring, 2. möten, 3. kundreskontra och 4. bokslut medan vad gäller tidsåtgång blir ordningen; 1. löpande bokföring, 2. bokslut, 3. möten och 4. div. controlleruppgifter. Det kan då konstateras att de kategorier som innehar flest händelser, d.v.s. utförs flest gånger, inte är helt identiska med de kategorier som upptar mest av redovisningsekonomens tid.



Figur 4.6 Andel av controllernas tid som används i respektive kategori

I controllernas fall stämmer antal upprepade händelser i respektive kategori väl överens med den tid respondenterna säger sig lägga på respektive kategori. De som upprepas flest, eller i vissa fall lika många, gånger är i ordning; 1. projekt, 2. analys/utvärdering, div. redovisningsuppgifter, 3. möten, framställning av rapporter och övrigt. För uppbokning av respondenternas tid stod 1. projekt, 2. analys/utvärdering, 3. övrigt och 4. div. redovisningsuppgifter. Anmärkas kan att kontrollern vid upprepade tillfällen ägnar sig åt div. redovisningsarbeten men att dessa inte tar så lång tid i förhållande till flera andra kategorier.

Eftersom en del av studiens avsikt är att se om vissa arbetsuppgifter kan förekomma i båda yrkesrollerna synliggörs det i figur 4.7. Det visar sig att lika stor andel av tid i respektive yrkesroll används till arbetsuppgifter som egentligen borde höra till den andra yrkesrollen, 12 %.



Figur 4.7

4.2 Kortfrågor och övriga kommentarer

Utifrån respondenternas svar på kortfrågor och övriga tilläggskommentarer har följande kunnat utläsas:

4.2.1 Utbildning och arbetslivserfarenhet

Samtliga respondenter har eftergymnasial utbildning inom ekonomi men på olika nivå. Då medelåldern är 43,5 år med lägsta ålder 35 och äldst deltagare 49 år har respondenterna, av naturliga skäl, hunnit med olika mycket. Det kan dock konstateras av vad som framkommer att samtliga har tillbringat hela sitt yrkesliv (efter gymnasieutbildning) inom ekonomiyrken. Ett par redovisningsekonomer har arbetat sig fram till den befattning de har idag under en längre tid inom samma företag. Redovisningsekonomerna har stannat längre tid på sina respektive arbetsplatser än vad kontrollerna har gjort.

I studien förekommer i stort sett liknande variation i “anställningstid i nuvarande befattning” i respektive yrkesroll.

4.2.2 Titel

Samtliga respondenter som är anställda som controllers har någon typ av kontrollertitel och för redovisningsekonomerna är det någon typ av ekonomi eller redovisningstitel förutom i ett fall då en respondent skriver att hen är anställd som redovisningsekonom med titeln assistant controller.

4.2.3 Samarbete

Det kan utläsas att samtliga samarbetar med den andra yrkesrollen. Redovisningsekonomerna är mer begränsande i omnämmandet av sina kontaktytor och benämner de kategorier de samarbetar med som t.ex. säljchefer, platschef, controller och ledningsgrupp. Controllerna räknar upp några exempel som försäljningschef och “vice VD försäljning” men tillägger och ger ett mer generellt intryck med svaren “I princip alla funktioner i företaget vid behov” och “Samtliga”. Ett par controller nämner också att de samarbetar med personer och verksamheter utanför det egna företaget.

4.2.4 Övrigt och kommentarer

(Där respondenterna har skrivit fritt om sina tankar och upplevelser.)

Vid några tillfällen har respondenter påtalat att vissa arbetsuppgifter under dagen hör till ovanligheten, d.v.s. skiljer sig från en vanlig dag;

- *en redovisningsekonom har jobbat med controlleruppgifter istället

- *en redovisningsekonom skriver att det varit färre möten än vanligt

- *två controllers påtalar att beroende på när dessa tre dagar för dagboksanteckningar väljs kan det se annorlunda ut; de två första dagarna i månaden läggs vanligtvis på redovisningsarbete eller att det inte är bokslutsvecka

- *en controller skriver att det beror på fler möten än vanligt

En controller uttalar sig om att då företaget vuxit kraftigt de senaste tio åren har det medfört en “utökad organisation inom redovisningsområdet”, vilket i sin tur förskjutit controllerrollen mot att mer använda sifferunderlagen för att styra företaget jämfört med att tidigare varit mer redovisning och sifferarbete. En controller uttalar att hens arbetsuppgifter har utvecklats “under lång period förflyttats från att vara en hel del redovisning och sifferarbete till att istället använda dessa underlag för att styra företaget”. De controllers som har nämnt att de gör bokslutsarbete nämner själva att det är redovisningsuppgifter, därmed har de aktiviteterna tillskrivits redovisningsekonomuppgift i denna studie.

4.3 Intervjuer

Nedan redogörs för vad som framkom vid de intervjuer som genomförts med tre ekonomichefer. Eftersom de tre personerna och deras företag i denna studie ska vara anonyma, kallas de för Alfa, Beta och Gamma.

4.3.1 Organisation

På ekonomiavdelningen vid ekonomichef Alfas lokala kontor finns en redovisningschef och fyra controllers direkt underställda ekonomichefen, dessa anses jämställda förutom att redovisningschefen har personalansvar för fem ekonomer i sin tur. Under Alfas tio år har antalet controllers ökat från en till fyra. Alfa anser att båda rollerna behövs, alla är viktiga, det behövs "rätt person på rätt plats".

På ekonomichef Betas lokala kontor finns idag sex controllers direkt underställda ekonomichefen, som varit verksam på företaget i ca tio år. Tidigare fanns ett 20-tal anställda på ekonomikontoret men då företaget valt att starta ett SSC försvann tjänsterna som, enligt Beta, innebär att "knacka siffror" från kontoret. Tre controllers hör till varsin avdelning på företaget, stöttar dess enhetschef och sitter med i ledningen, de övriga tre arbetar med mer övergripande uppgifter.

Ekonomichef Gamma har precis blivit pensionär efter 43 år i samma företag men när hen lämnade sitt kontor vid årsskiftet fanns endast controllers då ett SSC, som följde av kostnadseffektivitet, hade införts 2003. Dessförinnan var de 12-13 ekonomer anställda på kontoret jämfört med nuvarande sex controllers. En av de sex kontrollerna arbetar enbart med redovisningsuppgifter och har varit ett nödvändigt stöd för Gamma. En annan av kontrollerna ägnar 30-40 % av sin arbetstid åt redovisningsrelaterade uppgifter.

När ekonomicheferna beskriver sina enheter uppkommer olika benämningar på controllers, t.ex. används controller, business controller, plant controller, financial IT controller. Benämningen redovisningsekonom relateras till redovisningschef.

4.3.2 Redovisningsekonom vs. Controller

Vid samtal med Alfa uttrycker hen inledningsvis att hen anser det vara tydliga skillnader mellan controllerrollen och redovisningsekonomen. Alfa anser att det skiljer både vad gäller personliga egenskaper och arbetsuppgifter och därför är rollerna tydligt uppdelade. Längre in i intervjun visar det sig att en av kontrollerna och redovisningschefen har bytt plats i organisationen samt att flera andra byten tidigare har förekommit mellan personerna på ekonomiavdelningen och att Alfa ser det som en styrka att flera personer kan tjänstgöra på båda rollerna. Vidare berättar Alfa att samtliga på ekonomiavdelningen, både redovisningsekonomen och controllers, arbetar med bokföring.

Då Beta endast har controllers på sitt kontor fokuserar hen på dessa. De tjänster som innebär att "knacka siffror" är flyttade till ett SSC. Beta säger att då de kan behöva kontakta någon redovisningsekonom utanför det lokala kontoret är det mer i egenskap av en specialistroll, t.ex. för att få hjälp med hur man ska hantera avskrivningar. Vad gäller kontrollerna anser Beta att man kan få eller ta ett jobb som controller utan erfarenhet, det styrs av arbetsmarknaden; vilket då innebär att det tar längre tid att komma in i rollen men det är man medveten om som chef. Chefen efterfrågar inte specialistkompetens utan vill att samtliga på kontoret ska kunna hjälpa varandra med de olika arbetsuppgifterna.

Gamma ser skillnad på rollerna genom att controllerns "mission" är att vara ifrågasättande, ställa besvärliga och ibland obehagliga frågor vilket kräver en viss nyfikenhet och intresse för att driva frågor framåt. Redovisningsekonomen måste också, anser gamma, titta framåt och bli mer "controllerlik" annars riskerar rollen att bli en ren "fakturakontrollroll". Gamma uttrycker att både controllers och redovisningsekonomen därmed måste kunna utföra varandras arbete.

4.3.3 Egenskaper

Alfa och Gamma beskriver att egenskaperna för de båda yrkesrollerna skiljs åt, kontrollern är kreativ, självgående, nyfiken och duktig på siffror. Alfa säger att kontrollern ska ha grundläggande förståelse för balansräkning, resultaträkning, debet och kredit samt grundläggande redovisningsprinciper. Gamma talar om att controllers har en sorts inbyggd känsla för om siffrorna inte stämmer. Redovisningsekonomen beskrivs av Alfa som strukturerad och noggrann med siffersinne och bör trivas med det återkommande, nötande arbetet, liksom en ”trogen hund”. Gamma uttrycker vikten av ekonomiutbildning för båda yrkesrollerna.

4.4.4 Arbetsuppgifter - redovisningsekonomen

Alfa anser att redovisningsekonomen ska säkra att externredovisningen är korrekt, sköta skatter, avgifter och moms, följa regler och ha intresse av och kunskap om dessa. Beta uttrycker att en redovisningsekonom ”knackar siffror” och att mycket av det arbetet kan automatiseras eller utföras på SSC. Det affärssystem som används inom företaget är välutvecklat och innebär att mycket pappersarbete har försvunnit.

Gamma säger att redovisningsekonomen har full kontroll över redovisningen och resultatet, siffrorna som kommer av denna.

4.4.5 Arbetsuppgifter - kontrollern

Arbetsuppgifterna för kontrollern beskrivs av Alfa som att hen ska plocka ut information ur systemen, tolka och sedan förmedla denna. Hen behöver därmed även vara IT-kunnig, två av kontrollerna på kontoret arbetar till största delen med frågor rörande det affärssystem som används i företaget. Beta berättar, som tidigare nämnts, att tre controllers sitter under varsin avdelning på företaget och stöttar dess enhetschef och sitter med i ledningen. De övriga tre kontrollerna har delat sina arbetsuppgifter så att en arbetar mestadels med att producera underlag till bokslut och upprättar prognoser, en annan arbetar med utveckling av finansiella modeller och inventarier, dess kostnader samt avskrivningar och den tredje kontrollern arbetar med projekt och nyckeltal. Enligt Beta arbetar kontrollerna under en månad överlag med ca 50 % bokslutsarbete och ca 50 % utvecklingsarbete och processer. Den tid som kontrollerna arbetar med bokslutsarbetet upplevs som stressig och tidskrävande medan tiden som läggs på controlleruppgifter är lugnare. Dessutom gör alla controllers redovisningsuppgifter som exempelvis flytt av kostnader (transaktioner) både mellan olika avdelningar och i övrigt samt hanterar fel som uppstår relaterat till redovisningen. Kontrollern har, enligt Gamma, ofta en känsla av att något inte stämmer, och ska därmed fokusera på att ”gräva” i den situationen eller ärendet. Controllerns uppgifter består även av att se hur affärssystemet kan ändras för att förenkla det för användarna samt budgetarbete. Gamma uttrycker också att ”Självklart arbetar kontrollern med redovisning. Annars fungerar det inte.”

4.4.6 Årscykel, månadsrapporter och veckoavstämning

Både Alfa och Beta berättar att kontrollerna arbetar efter en cykel, liksom redovisningsekonomen som måste följa årscykeln kopplad till lagar och regler vad gäller exempelvis bokslutsarbete. På Betas kontor arbetar kontrollerna efter ett ”årshjul”; vilket t.ex. innebär att efter semestern fram till november arbetas med budget och konsolideringar. Varje kvartal innehåller avstämningar och prognoser, varje månad redovisas bokslut och varje månad hålls ett veckomöte där kontrollerna själva redogör för vad de ska göra under veckan. Hos Alfa innebär controllerns cykel bl.a. ”månatliga interna rapporter och rutiner för budget/prognos, kalkylering”, även hos Gamma är månadsrapporter ett återkommande inslag i controllerns roll. I

samtliga tre företag är ekonomichefen arbetsledare och har avstämning med båda (i förekommande fall) yrkesrollerna löpande. I Alfας företag kan det hända att såväl redovisningsekonom som controller skickar diverse olika rapporter till huvudkontoret utan att Alfa tar del av dem. Både Alfa och Beta säger att controllers inte har så strama ramar medan redovisningsekonomen, enligt Alfa, vet mer tydligt vad som vill uppnås.

4.4.7 Samarbete

Alfa uttrycker att ansvar och löner är jämförbara mellan controllerna och redovisningschefen då denna dessutom har personalansvar. Redovisningsekonomerna och controllerna förväntas samarbeta med varandra då deras respektive område har gemensamma beröringspunkter. Beta förklarar att tre controllers finns som stöd till avdelningschefer och samarbetar därmed med respektive avdelning. Dessutom har samtliga controllers ett eget måndagsmöte där de redovisar vad de ska utföra för uppgifter under veckan och här bollar de tankar och idéer med varandra för att underlätta arbetet för den enskilda controllern. Controllerna samarbetar även i grupp för att utföra uppgifter när behov för detta finns.

4.4.8 SSC

Företaget där Alfa är ekonomichef har valt att inte använda sig av SSC då Alfa anser att de skulle kunna tappa kontroll över vissa delar, "ju mer man släpper ifrån sig, ju mindre koll har man". Exempelvis tog hen upp kundreskontra som är deras största tillgångspost i balansräkningen och tydliggjorde att det är viktigt för företaget att ha full kontroll över denna. Ekonomichef Beta berättar att SSC inneburit mindre personal på ekonomiavdelning (från 20 anställda till sex anställda). Löpande bokföring i form av fakturering har flyttats till SSC. Mycket har blivit automatiserat och Beta anser därför inte att det finns något behov att ha redovisningsekonomer på plats på kontoret. Kvar finns sex controllers som ägnar halva sin tid åt bokslutsarbete; vilket bl.a. innebär utfallsarbete samt kontrollera att konton och underlag är rätt. Företaget där Gamma var verksam valde att införa SSC men Gamma uttrycker sig tveksam till centraliseringen då hen anser att man tappar kontrollen när beslut och verksamhet hamnar för långt ifrån varandra. Efter flytt upplevdes upprepade fel då kunskap om Gammas enhet saknades på SSC och det som de tidigare ansett som en styrka att ha kontroll över försvann.

4.4.9 Digitalisering

När Alfa fick frågan om hen tror att redovisningsekonomen kommer försvinna med tanke på att deras uppgifter digitaliseras så tror hen inte det. Även om många arbetsuppgifter automatiseras så kommer det behövas en resurs som har koll på det som hamnar utanför systemet. Alfa tror att rollerna kommer fortsätta vara separerade då hen säger att de är så olika. Beta påtalar att deras affärssystem har automatiserat många av de uppgifterna som sker löpande, vilket minskat behovet av de tjänster som ingått men någon måste kunna hantera det som blir felaktigt. Idag är det controllerna på företaget som får göra detta. Gamma påtalar att det inte finns något datorprogram som är helt tillförlitligt, redovisningsekonomerna kommer därmed att behövas även om rollen kan bli mer lik controllerns. "Vi behöver människor som tänker - inte litar på allt".

5. Analys

5.1 Beskrivning av yrkesrollerna enligt vald litteratur och empiri under de senaste 30 åren

5.1.1 Redovisningsekonomen

Bokföringen kan kopplas långt tillbaka i tiden. Olve beskriver 1988 redovisningsekonomen som den som producerar information och hanterar traditionell redovisningsdata, vilket till viss del kan anknytas till bokföring. Mellan 1995-2005 kunde Burns och Baldvinsdottir (2005) se en förändring då redovisningsekonomer lade mer tid på strategiarbete och olika förändringsuppdrag. Baldvinsdottir et al (2010) skriver att utvecklingen av bokföringsprogram gör att det läggs mindre tid på de traditionella uppgifterna och anser att man bör plocka fram de gamla arbetsuppgifterna och inte förlita sig för mycket på det som kommer ut ur systemen. Detta är något som Gamma också lyfter fram, man måste ha en mänsklig faktor som kollar att det som kommer ur systemen verkligen stämmer. 2013 skrevs i Framtidens karriär att redovisningsekonomer arbetar med att analysera och upprätta bokslut. 2016 skriver AR, att det är ett ökat tryck på redovisningsekonomer pga. av nya regler och lagar, vilket även knyter an till införande av IFRS och det ekonomichef Alfa i denna studie säger om att redovisningsekonomen bör vara intresserad och kunnig om de regler som gäller.

5.1.2 Controllern

Mattsson skriver 1987 att ett tidigare svagt intresse i Sverige för rollen beror på att den kan ha förknippats med kontrollant. I sin studie konstaterar han att controllerns roll är att genom att "påverka beslutsfattande och beteende" bidra till ökad lönsamhet i den verksamhet controllern tillhör. Mattsson konstaterar vidare att redovisning och bokslut ingår i 50 % av de fall som studerats, vilket påverkar den tid controllern har till controlleruppgifter negativt. 1988 härrör Olve controllerns uppgifter till analys och styrning. Under perioden 1986-1991 genomgick innehållet i Controllerhandboken, vilken beskriver controllerns arbetsuppgifter, sin första utvecklingsfas. Under denna fas, ansågs controllerns främsta uppgifter vara att bistå företagen i divisionaliseringsprocessen genom att ta fram finansiella mål. Under andra fasen, som startade 1992, har nya mått som kvalitet och produktivitet uppkommit som ett led i att öka företagets lönsamhet. Controllern ska här stödja företagsledningen i en utveckling från horisontell till vertikal styrning.

2009 redogör Jan Lindvall i sin studie för hur controllerns roll då ser ut. Lindvall påtalar ett större intresse för strategi och att controllern har varierade arbetsuppgifter vilka upprepas olika ofta. Vidare konstateras att utveckling överlag medför efterfrågan på mer kunskapsutbyte som i sin tur, tillsammans med krav på helhetsperspektiv, kräver mer kontaktytor som leder till fler möten. Lindvall kommer fram till att ca 50 % av controllerns tid används till samarbete i någon form. Studien visar att de tre största kategorierna, i vilka Lindvall delar in arbetsuppgifterna, är produktion av information, analys och kommunikation. 2016 visas, enligt empirin i denna studie, att controllern lägger mest tid på projekt, analys/utvärdering och övrigt (t.ex. e-post, egen

fortbildning och administrativa uppgifter). Controllerna upplever sig, även i denna studie, syssla med redovisningsarbete. Denna uppgår enligt dagboksanteckningarna till 12 % av arbetstiden medan en intervjuad ekonomichef säger att ca 50 % av kontrollernas arbetstid på hans ekonomiavdelning ägnas åt redovisningsarbete. En annan ekonomichef hade två controllers som gjorde redovisningsarbete, en på heltid och den andra 30-40 % av sin arbetstid.

5.2 Arbetsuppgifter

Det kan konstateras från dagboksanteckningarna att redovisningsekonomerna använder mer än hälften av sin tid åt löpande bokföring och bokslutsarbete. Controllerna i sin tur lägger mer än hälften av sin tid på projekt, framställning av rapporter och analyser vilka är arbetsuppgifter som borde hämta information från den som redovisningsekonomerna producerat. Detta går i linje med Gröjers (2002) uttalande om den externa redovisningen som förutsättning för den interna verksamhetsstyrningen.

Om det nu är, som flera källor kan tolkas påstå (t.ex. Olve, 1988, Nilsson & Olve, 2013), att controllerrollen kommer av en utbrytning från redovisningsekonomens roll, är det inte förvånansvärt att se att kontrollern utför vissa redovisningsuppgifter.

Dagboksanteckningarna visar dessutom att redovisningsekonomen, i lika stor utsträckning vad gäller tid, utför controlleruppgifter vilket bekräftar Burns och Baldvinsdottirs (2005) uttalande om att tid läggs på strategi- och utvecklingsarbete. En övervägande stor del av arbetstiden ägnas fortfarande åt att hantera redovisningsuppgifter.

Enligt Mattsson (1987), Olve (1988) och Expowera (2016) ska den interna redovisningen bl.a. hjälpa ledningen att fatta beslut, vilket vi kan se är fallet i Betas företag då tre controllers arbetar nära avdelningschefen och sitter med i ledningen. Budgetarbete kan i denna studie ses som en liten del av kontrollernas tid men ekonomicheferna påtalade att ett annat resultat skulle ha uppkommit om denna studie gjorts efter sommaren då budgetarbetet är mer i fokus. Mycket av kontrollernas tid runt månadsskifte och inför årsbokslut används, enligt såväl respondenter som Beta, åt uppgifter av redovisningskaraktär.

När Mattsson 1987 gjorde sina studier skrev han att det tidigare var ett svagt intresse för controllers i svenska företag, vilket har förändrats. Controllerrollen har utvecklats i takt med ekonomistyrningen, enligt Nilsson och Olve (2013). Ekonomichef Alfa berättar att utvecklingen på hans kontor har gått från att för tio år sedan bara ha en controller till att idag ha fyra stycken, Beta är ansvarig för endast controllers liksom Gamma var. I empirin uppmärksammas det dessutom att det har vuxit fram olika kategorier controllers vilket motsäger det uttalande Olve gör 1988 då han inte tror att själva begreppet controller kommer att hålla i längden. Denna studie visar, liksom bl.a. Lindvall (2009), ett resultat som skiljer sig från Olves uttalande om att den svenska kontrollern inte ska behöva utföra bokslut och rutinuppgifter tillhörande redovisning. Detta innebär att det inte går att utläsa så stora skillnader mellan den svenska och den amerikanska kontrollern enligt Olves (1988) definition.

2009 redovisade Jan Lindvall sin studie om controllerns nya roll i vilken det framkom att 21 % ägnades åt produktion av information, 18 % åt analys av information och 30 % åt kommunikation. Lindvall konstaterade då att kontrollern fortfarande utförde en stor mängd "volymbaserat ekonomiskt produktionsarbete" som därmed tar tid från det kontrollern egentligen borde göra. 2016, sju år senare, ses samma tendenser i denna studie; analys utgör 18 %, framställning av rapporter 11 % och projekt 28 %. I den del Lindvall kallar kommunikation kan uppgifter som finns i denna studies delar projekt och möten inräknas. Just ordet projekt används flitigt av respondenterna i denna dagboksstudie vilket stämmer med vad Magnusson (2008) skrivit, att mycket av controllerns tid går till att arbeta med projekt. Dock saknas denna benämning i Lindvalls sammanställning.

Då en ekonomichef väljer att beskriva redovisningsekonomen som "en trogen hund" kan det understödjas av att vi i dagboksanteckningarna ser att redovisningsekonomena även tenderar att stanna längre på sina arbetsplatser. Ekonomichef Alfa förklarar sitt uttryck ovan med att det kommer från nöjdheten i att ständigt upprepa sina arbetsuppgifter, att trivas med kontinuiteten. Kontinuiteten kan även utläsas ur resultatet från dagboksanteckningarna då redovisningsekonomena utför färre aktiviteter än kontrollern och upprepar fler uppgifter fler gånger, dessutom följer de den upprepade årscykeln styrd av lagar och regler. Ekonomichef Beta beskriver redovisningsekonomen som någon som "knackar siffror" vilket kan förstärka den, enligt Olve (1988), nedvärderande bilden av den som utför de traditionella redovisningsuppgifterna. Om redovisningsekonomen utifrån detta ska tolkas ha en tydlig arbetsbeskrivning kan det ställas i motsats till hur Mattsson (1987) i sin bok Controller beskriver kontrollern som "den berömda bofinken", vilken kan se ut hur som helst.

5.3 Skillnader

Både litteratur och intervjuade ekonomichefer påtalar skillnader i yrkesrollernas arbetsuppgifter. Även i denna förhållandevis snäva studie kan det utläsas att de uppgifter som kan ses tillhöra den andra yrkesrollen endast uppgår till 12 % av respondenternas arbetstid i båda fallen, dvs. 88 % av tiden används till, för yrkesrollen, tillhörande arbetsuppgifter. Tittar man dock bara på ett av företagen ser man att controllers där arbetar ca 50 % med uppgifter som tillhör redovisningsekonomen enligt ekonomichefen. En av ekonomicheferna påtalar att det finns skillnader vad gäller de personliga egenskaperna hos respektive yrkesroll. Den, för Controllerrollens, stora betydelsen av kontaktnätverk påtalas av Lindvall (2009) och ses även i controllerrespondenternas svar då de skriver att de samarbetar med "alla funktioner" medan redovisningsekonomena är mer begränsade i sina uttalanden.

Dagboksanteckningarna visar att redovisningsekonomen har mindre variation i sitt arbete jämfört med controllers men att de förstnämnda upprepar fler aktiviteter fler gånger än de sistnämnda och därför skiljer det sig inte åt nämnvärt i antal händelser. Även Lindvall redovisar att controllers har många olika aktiviteter.

5.4 Likheter

Av de olika undersökningar som redovisas i empiriavsnittet kan utläsas att det även förekommer likheter mellan yrkesrollerna. Dels förekommer enligt respondenterna, som fört dagboksanteckningar, rena arbetsuppgifter som t.ex. att redovisningsekonomen kan syssla med utredning, beräkningar och sammanställningar av div projekt och att controllern i sin tur möter uppgifter som bokningar, kontering, kontoavstämningar och transaktioner. Enligt intervjuerna bör både redovisningsekonomer och controllers ha siffersinne och vissa grundläggande ekonomikunskaper, vilket bekräftas i dagboksanteckningarna då samtliga respondenter har någon typ av eftergymnasial ekonomiutbildning. Båda yrkesrollerna rapporterar till ekonomichefen, arbetar efter cykler för arbetsuppgifter och rapportering och har kontinuerliga avstämningar. De ekonomichefer som intervjuats ser fördelar med att samma personer kan användas för båda rollernas arbetsuppgifter. I intervjuer med ekonomichefer framkommer vikten av att redovisningsekonomer men också controllers har kunskap om balansräkning, resultaträkning samt grundläggande redovisning. Detta är enligt litteraturen bokföringskunskaper (Bengtsson, 2000) som ingår i redovisning (Bohlin et al., 2000).

5.5 Digitalisering, tid och SSC

Konstateras kan att, i det företag där det finns ett mer utvecklat affärssystem, har det inneburit större automatisering av diverse arbetsuppgifter. I detta företag lägger inte heller controllers tid på utveckling och anpassning av affärssystemet som det görs i ett annat företag där två controllers till stor del har anställts för att jobba med detta. En tredje ekonomichef anser att det är en del av controllernas arbetsuppgifter att utveckla det affärssystem som används för att underlätta användandet. Utvecklingen av bokföringsprogram lyfts som en viktig faktor för redovisningsekonomens roll (Baldvinsdottir et al. 2010, Brännström, 2016) och det befasts av ekonomicheferna i denna studie.

En redovisningsekonom är styrd av lagar och regler (Olve 1988, Expowera, 2016), vilket bekräftas av ekonomichefer som intervjuats. Därmed konstateras att redovisningsrollen är mer tidsstyrd än controllerns. Tid ses som ett argument för att renodla rollerna (Olve, 1988). Redovisningsekonomen styrs av bokföringens årscykel och kan därmed inte lika fritt lägga tid på t.ex. projekt, utredningar och information som därmed blir en del av controllerns roll. Om det däremot är så att redovisningsekonomens arbetsuppgifter automatiseras, genom den mer utvecklade digitaliseringen, frigörs tid som då kan användas till förslagsvis rådgivning (Brännström, 2016, FAR, 2013). Rollerna kommer då att mötas, konvergera, i arbetsuppgifterna, vilket därmed skulle kunna resultera i en mindre skillnad i uppdelning av dessa.

Olve (1988) påtalar decentraliseringen i företagen som orsak till en uppdelning i de båda yrkesrollerna vilket ses i Beta:s företag där controllerna arbetar med respektive avdelning och redovisningsekonomerna sitter på SSC. Alfa uttrycker oro för att då redovisningsekonomerna centraliseras riskeras minskad kontakt med den verksamhet de arbetar för. Ett syfte enligt referensramen med införandet av SSC, förutom att minska kostnaderna, är att renodla yrkesrollerna och att frigöra mer tid för controllern att utföra sina "tänkta" uppgifter. I företagen, i denna studie, som har valt att införa SSC sitter controllerna med uppgifter som beskrivs som

redovisningsekonomens. Dessa fall visar alltså att den tänkta tidseffekten av SSC inte uppnås. Beta säger dessutom att de redovisningsuppgifter som tidigare utförts på hens kontor nu utförs av andra på SSC, m.a.o. har inte uppgifterna försvunnit, endast flyttats. Thilander (2015) varnar för att det på SSC kan förekomma upprepade och enformiga uppgifter vilket är det Beta avser med sitt uttalande om att "knacka siffror". Ekonomichef Alfa bekräftar också litteraturen genom att påtala att företaget ej vill släppa sin kundreskontra till SSC, och därmed riskera att tappa kontrollen. Upplevelsen att tappa kontrollen är något som Gamma bekräftar blev resultatet vid flytten av vissa uppgifter till SSC i hens företag. Arbetsuppgifter med kundkontakt lämpar sig inte för SSC enligt Ejdemark och Nilsson (2006).

5.6 Otydlighet

Det som, i denna studie, inledningsvis sades skapa otydlighet som en följd av litteraturens beskrivning av de båda yrkesrollerna bekräftas genom de uttalanden och resultat studien visar på. Ekonomichefer påtalar att det är stor skillnad på de egenskaper personerna i de olika rollerna besitter; kontrollern ska vara "smartare" och redovisningsekonomen ska vara "trogen". Den förstnämnda betonas som nyfiken och kreativ medan redovisningsekonomen ska vara nöjd med att följa lagar och regler. Samtidigt säger ekonomicheferna att det är en styrka om samma person kan växla mellan yrkesrollerna vid behov, besittare av båda rollerna ska ha bra siffersinne och grundläggande ekonomikunskaper.

Ett par controllers skriver själva att de ägnar viss tid åt redovisningsuppgifter. Det uttalas att redovisningsekonomens uppgift är bl.a. att säkra att externredovisningen är korrekt men samtidigt är det controllers uppgift att rätta till felaktigheter, vilket leder till funderingar varför det ska vara så. En ekonomichef anser sig inte behöva någon redovisningsekonom samtidigt som hens anställda controllers sitter mycket med bokföring, medan en annan anser att båda rollerna är viktiga, "det handlar om rätt person på rätt plats". Den tredje ekonomichefen säger att controllers måste sitta med redovisningsarbete och betonar att den mest betydelsefulla kontrollern för hen var den som enbart satt med redovisningsarbete. En ekonomichef uttalar sig om att redovisningsekonomen kan ses som en specialist för att sedan beskriva rollen som den som "knackar siffror", vilket är arbete hen anser kan automatiseras. Intressant är också att en respondent har titeln assistant controller men är anställd som redovisningsekonom. Flera av dessa uttalanden motsägs av Mattssons (1987) uppfattning att bara de som arbetar med controlleruppgifter ska kallas controllers.

Lindvall (2009) skriver i sin bok att för att en controller ska kunna göra sitt bästa på ett företag så bör kontrollern ha goda kunskaper om företaget medan ekonomichef Beta inte anser att det är en nödvändighet att ha från början utan att hen kan lära sig med tiden.

5.7 Framtiden

Enligt svensk lag ska årsredovisningen byggas på ett speciellt sätt (SFS 1995:1554) och i och med införande av IFRS (Marton et al., 2012), dvs. internationella lagar och regler att förhålla sig till kommer behovet av redovisningsekonomer att kvarstå vilket antas av ekonomichef Alfa.

Ekonomichef Beta tänker sig redovisningsekonomen som en specialist vilket då också kan bli fallet. Dock kan arbetsuppgifterna komma att förändras till följd av automatiseringen då många uppgifter kommer sköta sig själva. Som Skough (2016) säger, kommer det att handla mer om att analysera det som produceras bl.a. för att årsredovisningarna troligen kommer finnas tillgängliga i realtid. Ekonomichef Gamma anser att det alltid kommer finnas behov av redovisningsekonomer då man inte kan lite på det som kommer ur systemen, det måste finnas någon som "tänker", har koll på det som kommer ut ur systemet och att då kommer redovisningsekonomens roll bli mer lik controllerns. En studie (FAR, 2013) gjord på uppdrag av FAR, visar att efterfrågan på redovisningstjänsterna kommer vara oförändrad men att det kommer finnas ett ökat behov av rådgivning, detta kan bl.a. vara för att man tror att EU:s regelverk kommer bli mer styrande. Studien utförd av SSF (2014) påtalar att redovisningsekonomernas arbetsuppgifter kommer att försvinna som en konsekvens av datorisering. Skough (2013) tror inte detta utan att rollen istället kommer ändras, arbetsuppgifterna kommer mer vara att analysera det som kommer ut ur systemen, vilket även ekonomichef Alfa och Gamma uttryckte. Vad gäller controllerrollens framtid ifrågasätts den överhuvudtaget inte varken i empirin eller litteraturen. Istället kan det konstateras att de förmågor som anses viktiga i framtiden (Axelsson, 2016) för att lyckas i controllerrollen berör kreativitet, samarbete och lösa problem, vilket också ha kunnat tolkas av genomförda intervjuer.

6. Slutsats

Av det som framkommer vad gäller utvecklingen av redovisningsekonomens arbetsuppgifter i vald litteratur, studiens empiri och därefter analys kan konstateras att rollen inneburit i stort sett samma sysslor de senaste 30 åren, vilket bekräftar studiens inledande antagande om konstanthet. Visserligen har tid frigjorts då uppgifter digitaliserats men övervägande tid används ändå åt traditionella redovisningsuppgifter. Controllerns arbetsuppgifter har ändrats från att vara mer redovisningsmässiga till att handla mer om projekt och analyser, vilket också kan tolkas ha varit avsikten. Arbetsuppgifterna för kontrollern har förändrats under åren då de bl.a. påverkats av ekonomistyrningens utveckling i företag och därmed det ökade behovet av yrkesrollen.

Studien visar vilka arbetsuppgifter som redovisningsekonomen respektive controller i valda företag möter i sitt dagliga arbete, idag 2016. Utifrån empirin kan utläsas att det för den förstnämnda är uppgifter som löpande bokföring, bokslut, kundreskontra, möten, deklarationsarbete, finansiella rapporter, div controlleruppgifter och övrigt. För den sistnämnda är det uppgifter som projekt, analys/ utvärdering, framställning rapporter, möten, avstämning, budgetarbete, div redovisningsuppgifter samt övriga uppgifter.

Från analysen kan slutsatsen dras att yrkesrollerna till största delen är tydligt åtskilda vad gäller arbetsuppgifter. I referensram såväl som empiri nämns flera arbetsuppgifter som kan tillskrivas respektive yrkesroll. Det kan också enkelt utläsas likheter i arbetsuppgifterna mellan rollerna, d.v.s. uppgifter som utförs av både redovisningsekonomen och kontrollern. En del av innehållet i referensramen uttalar önskningar om en tydlig uppdelning men enligt det som framkommer i empirin verkar det vara nästan omöjligt att helt dela på rollerna då samarbete, grundläggande kunskaper och önskemål om effektivitet är gemensamma grundstenar inom båda yrkesrollerna. I försök att dela rollerna, och därmed kostnadseffektivisera, startar företag Shared Service Center, SSC. Denna studie påvisar dock inte att den önskade effekten vad gäller arbetsuppgifternas uppdelning realiserar i berörda företag.

Det ses, enligt intervjuade ekonomichefer, som en fördel för företaget då samma personer kan utföra uppgifter som hör till båda rollerna. Om framtiden innebär att redovisningsekonomens roll, till följd av ytterligare digitalisering och utveckling, kommer att innehålla mer analys och rådgivning kommer rollerna att konvergera, förutsatt att controllerns arbetsuppgifter inte ändras. Detta är en kontrast till den divergens som forskare kring controllerrollen förespråkar då dagens redovisningsuppgifter helt önskas tas bort till förmån för mer tid åt controlleruppgifter. Studenter, och för all del även andra, som söker utbildning eller anställning inom respektive yrkesroll redovisningsekonom eller controller bör ha en medvetenhet om att det i båda rollerna, med stor sannolikhet, ingår inslag av den andra rollens arbetsuppgifter.

7. Referenser

AR, Auktoriserade redovisningskonsulter (2016). *Välkommen till AR*. Hämtad 2016-04-19 från <http://www.auktorisera.se>

Axelsson, O. (2016, april). Controllern kliver fram. *Civilekonomen*, april (3), 26-30.

Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H., & Scapens, R. W. (2009). The image of accountants: from bean counters to extreme accountants. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 22 (6) 858 – 882 doi: <http://dx.doi.org/10.1108/09513570910980445>

Bengtsson, B. (2000). *Redovisningens dimensioner - logik och konsekvens*. Malmö: Liber AB

Baldvinsdottir, G., Burns, J., Nørreklit, H., & Scapens, R. (2010). Professional accounting media: accountants handing over control to the system. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(3), 395 – 414. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/11766091011072819>

Bogdo, M., Fröling, D., & Sjöberg, T. (2013). *Controller VS Revisor - En jämförelse mellan yrkesrollerna*. (Kandidatuppsats). Eskilstuna: Akademin för ekonomi, samhälle och teknik, vid Mälardalens högskola. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:631703/FULLTEXT01.pdf>

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber

Brännström, D. (2016, 22 februari). Ljusnande framtid för redovisningskonsulten. Hämtad 2016-04-26 från <http://danbrannstrom.se/tag/auktoriserad-redovisningskonsult>

Burns, J. & Baldvinsdottir, G. (2005). An institutional perspective of accountants' new roles – the interplay of contradictions and praxis. *European Accounting Review*, 14(4), 725-757. DOI: 10.1080/09638180500194171

Ejdemark, A., Nilsson, A. (2006). *Shared service: Koncentrerad administration*. Stockholm: Ekonomistyrningsverket.

Expowera. (2016). *Extern och intern redovisning*. Hämtad 2016-05-09 från <http://www.expowera.se/foretagsekonomi/extern-och-intern-redovisning>

FAR (2013). *Framtidens rådgivning, redovisning och revision*. Hämtad 2016-05-18 från <https://www.far.se/contentassets/462f0087c5864858b04d00a9b306535a/far-framtidsstudie.pdf>

Gleisner, A. S., Nilsson, S. A., & Dahlgren, J. (u.å.). Bokföring. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2016-04-29 från <http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/bokföring>

- Gröjer, J. E., (2002). *Grundläggande redovisningsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Krüger, M, Karlsson, C., & Johansson, U. (2011). Financed shared services inom svenska storföretag. *Cavendi Management Report*. Hämtad 2016-05-07 från <http://www.cavendi.se/wp-content/uploads/2011/08/Cavendi-CMR-Finance-Shared-Services-inom-svenska-storforetagreport.pdf.pdf>
- Lindvall, J. (2009). *Controllerns nya roll*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.
- Magnusson, Å. (2004). Projektstyrning. I Samuelson L.A. (red.), *Controllerhandboken* (s. 427-450). Lidingö: Industrilitteratur AB.
- Magnusson, Å. (2008). Projektstyrning. I Olve, N.G. & Samuelson L.A. (red.), *Controllerhandboken* (s. 177-200). Malmö: Liber AB.
- Marténg, C. (2016, 4 februari). Kunderna vill se mer proaktiv bransch. *Balans*. Hämtad 2016-04-26 från <http://www.tidningenbalans.se/nyheter/kunderna-vill-se-mer-proaktiv-bransch/>
- Marton, J. (2013). *Redovisning - förståelse, teori och principer*. Lund: Studentlitteratur.
- Marton, J., Lumsden, M., Lundqvist, P., & Pettersson, A. K. (2012). *IFRS - i teori och praktik*. Stockholm: Sanoma utbildning.
- Mattsson, H. S. (1987). *Controller*. Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, F. & Olve, N.G. (red.). (2013). *Controllerhandboken*. Stockholm: Liber AB
- Olve, N.G. (1988). *Controllerns roll – konturer av en affärsekonom*. Stockholm: Mekanförbundets Förlag.
- Olve, N. G. (2008). Controlleruppdraget. I Olve, N.G. & Samuelson L.A. (red.), *Controllerhandboken* (s. 60-72). Malmö: Liber AB.
- Olve, N. G. (2013). Controlleruppdraget. I Nilsson F. & Olve N.G. (red.), *Controllerhandboken* (s. 78-90). Stockholm: Liber AB.
- Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur
- SAOB, Svenska akademiens ordbok (u.å.). *Bokföring*. Hämtad 2016-04-28 från <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>
- Schulz, V., & Brenner, W. (2010). Characteristics of shared service centers. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 4(3), 210 - 219. doi: 10.1108/17506161011065190
- SFS 1999:1078. *Bokföringslag*. Stockholm: Justitiedepartementet.

SFS 1995:1554. *Årsredovisningslag*. Stockholm: Justitiedepartementet.

Siversson, J. (2014) *Shared Service Center - En fallstudie i arbetsfördelning mellan redovisare och controllers*. (Magisteruppsats). Kalmar, Växjö: Ekonomihögskolan vid Linnéuniversitetet. Tillgänglig: <http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:727352/FULLTEXT01.pdf>

Skough, B. (2016, 19 februari). Hälften av redovisningsjobben försvinner. *Realtid Karriär*. Hämtad 2016-04-30 från <http://www.realtid.se/karriar/halften-av-redovisningsjobben-forsvinner>

Stiftelsen för strategisk forskning, SSF (2014). Vartannat jobb automatiseras inom 20 år – utmaningar för Sverige. Hämtad 2016-04-30 från <http://stratresearch.se/wp-content/uploads/varannat-jobb-automatiseras.pdf>

Söderlund, J., & Magnusson, Å. (2013). Projektstyrning. I Nilsson F. & Olve N.G. (red.), *Controllerhandboken* (s. 174-199). Stockholm: Liber AB.

Thilander, P. (2015) Shared service centers – ett organiseringsideal med utmaningar. Hämtad 2016-05-25 från http://www.hrinfo.se/shared_service_centers_%E2%80%93_ett_organiseringsideal_med_utmaningar_13313.asp

Winroth, C. B. (2013, 13 januari) Stor flora av yrkesroller för civilekonomen. *Framtidens karriär*. Hämtad 2016-05-01 från http://framtidenskarriar.se/wp-content/uploads/2013/01/Framtidens_Karriar_Eko_2013_28s_lo.pdf

Bilaga 1 - Dagboksmall

Dagbok fördd som underlag för C-uppsats Handelshögskolan, Göteborgs universitet, våren 2016

I denna flik kommer först lite kortfrågor, observera att redigeringsläge kan behöva aktiveras för att kunna fylla i dokumentet.

I kommande flikar finns mallen för de tre dagar vi ber Dig föra anteckningar. Använd gärna precisa beskrivningar av dina uppgifter som t ex avstämning (vad?), löpande bokföring, ledningsmöte, personalmöte, arbetsrelaterad e-postkommunikation, rapportframställning (vilken sorts rapport), styrningsfrågor.

Skriv efter ett arbetsmoment en uppskattning av den tid (i procent) som det tagit av dagens arbetstid i parentes. T ex "bokslutsbokningar (60%)", "rådgivande roll vid ledningsmöte ang. investering (25%)" eller "diskuterat månadsbokslutet med chefen (10%)".

Anställd som ☐ Controller ☐ Redovisningsekonom

med titeln:

Korta frågor:

Ålder:

Utbildning:

Tidigare arbetslivserfarenheter:

Hur länge har Du haft nuvarande befattning:

Vilka funktioner på företaget samarbetar Du med?

Hur upplever Du att din tjänst har utvecklats under tid?

Har den blivit mer eller mindre renodlad?

Dag 1:

datum:

"Idag har jag använt min arbetstid (i procent) till: "

Är denna dag representativ som en vanlig
arbetsdag?

Om inte, vad är det som avviker?

Dag 2:

datum:

"Idag har jag använt min arbetstid (i procent) till: "

Är denna dag representativ som en vanlig
arbetsdag?

Om inte, vad är det som avviker?

Dag 3:

datum:

"Idag har jag använt min arbetstid (i procent) till: "

Är denna dag representativ som en vanlig
arbetsdag?

☐

Ja

☐

Nej

Om inte, vad är det som avviker?

Vi tackar så mycket för ditt deltagande och hoppas att Du vill kommentera eller tillägga andra tankar som Du har under övrigt:

Övrigt:

Bilaga 2 – Intervjuguide

Allmänt om företaget

1. Kan du beskriva din roll på företaget?

- a) Arbetsuppgifter? / Ansvarsområden?
- b) Hur länge har du arbetat på företaget?
- c) Hur länge har du haft din nuvarande tjänst?
- d) Bakgrund?
- e) Utbildning?

2. Hur är kontoret organiserat?

- a) Hur många anställda är du ansvarig över?
- b) Vilka befattningar har dessa?

3. Skulle du säga att ni använder er av Shared service center?

(D.v.s. gemensam hantering av flera verksamheters administration? Ex ekonomiadministration, personaladministration, IT. Hur länge har det funnits på kontoret? Vilka fördelar ser du? Finns det nackdelar?)

- a) Vilka fördelar/nackdelar ser du med att ha dessa funktioner här alternativt centralisera?

4. Vilka arbetsuppgifter vill Du att ...(yrkesroll)... ska utföra?

- a) redovisningsekonomen
- b) controllern
- c) Är det någon skillnad i hur de själva får lägga upp sitt arbete? Tid? Fokus? Tydlighet i direktiv/självständighet? Kontroll över genomförbart arbete/ avstämningar?
- d) Varför har ni valt att dela upp arbetsuppgifterna på detta sätt?
- e) Vilka funktioner förväntar du dig ska samarbeta eller vilka agerar på egen hand, är självgående? Tycker du att detta fungerar och följs?

5. Historia - Framtid

- a) Hur har det sett ut tidigare, har det skett några förändringar? Fördelar/nackdelar?
- b) Artiklar påtalar att man tror att många redovisningsuppgifter kommer att automatiseras, är det något ni har märkt av eller funderar över inför framtiden? Gör ni några anpassningar?
- c) Har ...(yrkesrollen)... utvecklats åt något håll?
- d) Vilka förväntningar tror du i framtiden kommer att ställas på controllern?
- e) Vilka förväntningar tror du i framtiden kommer att ställas på redovisningsekonomen?
- f) Hur tror du att det kommer bli i framtiden, kommer dessa roller vara renodlade eller kommer de gå ihop?
- g) Vilka kunskaper är mest eftertraktade?